

UNIVERSITÀ DI PISA

FACOLTA DI ECONOMIA

Dipartimento di Economia Aziendale

Corso di laurea magistrale in “Strategia Management e Controllo”

TITOLO DELLA TESI

La multicanalità bancaria: Il caso “CheBanca!”

Relatore:
Prof. Simone Lazzini

Candidata:
Laura Rallo

Anno accademico 2012/2013

INDICE:

<i>INDICE</i>	I
----------------------------	---

<i>INDICE DELLE FIGURE</i>	III
---	-----

<i>INTRODUZIONE</i>	VI
----------------------------------	----

<i>CAPITOLO 1: Il Concetto Di Multicanalità:</i>	1
---	---

1.1 Definizione di Multicanalità.....	1
---------------------------------------	---

1.2 Approccio strategico e operativo multicanale	8
--	---

1.3 Obiettivi della strategia multicanale.....	11
--	----

1.4 Linee guida per lo sviluppo di una strategia multicanale	13
--	----

1.5 Integrazione, coordinamento e sinergie tra i canali.....	19
--	----

1.6 Aspetti che caratterizzano un approccio multicanale	25
---	----

<i>CAPITOLO 2 Multicanalità Bancaria</i>	33
---	----

2.1 Le determinanti del modello distributivo multicanale	34
--	----

2.2 Internet-Banking evolution.....	36
-------------------------------------	----

2.3 Le strategie competitive e i modelli di business in ambito bancario.....	43
--	----

2.3.1 I modelli di business.....	44
----------------------------------	----

2.4 L'impatto dell'e-banking sul mercato bancario	46
---	----

2.5 Costi e benefici della multicanalità bancaria.....	47
--	----

2.7 I sistemi distributivi delle imprese bancarie	49
---	----

a. Filiali	51
------------------	----

b. ATM	54
--------------	----

c. Telephone Banking.....	55
---------------------------	----

d. Internet Banking	56
---------------------------	----

e. Mobile Banking.....	57
i. Sms	58
ii. Sim toolkit	59
iii. Mobile Site	61
iv. Applicazioni per smartphone e tablet.....	62
 2.8 La spesa ICT delle banche italiane.....	63
 <u>CAPITOLO 3 Case Study</u>	64
3.1 CheBanca!	69
3.1.1 Strategia iniziale e primi risultati.....	69
3.1.2 Aspetti caratterizzanti	77
3.1.3 Evoluzioni future (Piano industriale 2013/2016)	95
 <u>CONCLUSIONI</u>	102
 <u>BIBLIOGRAFIA</u>	107

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: La mappa del consumatore multicanale italiano.....	2
Figura 2: La nuova mappa del consumatore multicanale italiano.....	3
Figura 3: Obiettivi della strategia multicanale.....	21
Figura 4: Fattori che influenzano la scelta del modello.....	31
Figura 5: Evoluzione del numero di banche e sportelli in Italia.....	60
Figura 6: Sportelli bancari per 100.000 abitanti, 1999-2011.....	61
Figura 7: Diffusione delle carte di pagamento.....	62
Figura 8: Diffusione degli ATM e dei POS.....	63
Figura 9: Servizi dispositivi forniti sul canale internet dalle banche, 2011.....	65
Figura 10: Servizi offerti tramite sms.....	67
Figura 11: Servizi offerti tramite SIM Toolkit.....	68
Figura 12: Servizi offerti tramite m-site.....	69
Figura 13: Servizi offerti tramite app per smartphone.....	70
Figura 14: Servizi offerti tramite app per tablet.....	70
Figura 15: Previsioni di variazione del budget ICT rispetto al 2011.....	71
Figura 16: Il nuovo modello della banca multicanale.....	76
Figura 17: Percentuale di famiglie in possesso di un conto corrente.....	77
Figura 18: Posizionamento di CheBanca!.....	78
Figura 19: Evoluzione numero di clienti.....	79
Figura 20: Vendite del 2012 suddivise per canale.....	80
Figura 21: Crescita dell'uso del canale a distanza nel tempo.....	80
Figura 22: Confronto tra i clienti di CheBanca! e la media nazionale nell'utilizzo del Web, nuovi dispositivi e social network.....	81
Figura 23: Risultati CheBanca! 2010.....	82
Figura 24: Prodotti per canale di vendita (giu-13).....	83

Figura 25: Vendita di prodotti per tipologia (giugno-2013).....	84
Figura 26: CheBanca!, aspetti caratterizzanti.....	85
Figura 27: tipologia di prodotti.....	86
Figura 28: Costo conto corrente.....	87
Figura 29: Costo conto deposito.....	88
Figura 30: Costo Conto tascabile.....	89
Figura 31: Punti principali della campagna di marketing.....	90
Figura 32: Pubblicità CheBanca!.....	91
Figura 33: Alcuni frame dal film tv CheBanca!.....	93
Figura 34: Format editoriali per la pagina Facebook: “Le distintività di CheBanca!”	94
Figura 35: Format editoriali per le pagine Facebook: “Pillole di vita bancaria viste dagli utenti”	94
Figura 36: CheBanca! Canali di distribuzione.....	96
Figura 37: Sito web CheBanca!.....	97
Figura 38: Home Banking CheBanca!.....	98
Figura 39: Applicazione per Iphone di CheBanca!.....	99
Figura 40: Filiale CheBanca!.....	100
Figura 41: Chiosco CheBanca!.....	101
Figura 42: Modello operative CheBanca!.....	102
Figura 43: Obiettivi strategici di CheBanca!.....	103
Figura 44: Utilizzo dell’online banking a livello mondiale.....	104
Figura 45: Confronto tra CheBanca! e banche retail europee.....	104
Figura 46: Modello di banca virtuale del futuro.....	105
Figura 47: Fattori chiave per il cliente nella scelta della banca.....	106
Figura 48: Cliente al centro dei processi, “Consum’attore”	107
Figura 49: Numero di clienti previsto per il 2016.....	107
Figura 50: Obiettivo in termini d quota di portafoglio.....	108

Figura 51: Sfruttamento delle economie di scala e miglioramento dell'efficienza previsti per il 2016.....	108
Figura 52: Sinergie di gruppo previste per il 2016.....	109
Figura 53: Business Model per banche di futura generazione.....	111

Introduzione

Negli ultimi anni si è cominciato a parlare di Multicanalità, come risposta alle mutate esigenze dei consumatori, e alla rivoluzione tecnologica degli ultimi dieci anni. L'avvento di Internet e del Web 2.0 ha modificato i comportamenti e il modo di condividere le informazioni, informarsi ed informare, sia degli utenti che delle aziende, dando alla multicanalità una spinta non indifferente che si presenta come un'opportunità di crescita e differenziazione. In particolare i Social Media rappresentano un nuovo strumento di comunicazione e promozione a disposizione delle imprese che vogliono rivolgersi ai propri clienti in modo innovativo. Questo sviluppo è stato dettato da una maggiore richiesta dal lato del cliente che sente sempre più la necessità di poter accedere a più canali, piattaforme di accesso, e numero di servizi informativi e dispositivi. Questo fattore è stato fortemente influenzato dallo sviluppo tecnologico che ha consentito la diffusione di nuovi device e che ha stimolato ulteriormente il desiderio di mobilità. Basti pensare che oggi gli smartphone in Italia sono circa 32 milioni, ma si prevede che saranno 50 milioni nel 2015, secondo i dati riportati dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Il consumatore oggi è mediamente più istruito e accede a più fonti per informarsi sui prodotti, spogliando la marca degli aspetti più retorici per capire il vero valore dei prodotti e delle imprese. La dimensione digitale ha un ruolo determinante in questa trasformazione, perché rende più facile l'accesso a informazioni provenienti dalle imprese o tra consumatori stessi, che prima prevedevano più barriere alla circolazione. Si è quindi creata una nuova tipologia di consumatore, ovvero il “*consumatore multicanale*”: la diffusione tecnologica in termini di device e reti continua ad essere un traino alla sua crescita, alimentata anche dal perdurare della crisi economica che implica un sempre maggior coinvolgimento dei consumatori in tutte le fasi del processi di acquisto, dalla ricerca di nuovi canali e fonti di informazione fino all'acquisto e all'assistenza.

Dal 2010 possiamo dire di essere entrati nell’*era del consumatore*”, proprio per le sue nuove caratteristiche, per il suo forte potere contrattuale, adesso è il cliente ad imporre determinati vincoli di mercato.

La nuova mappa del consumatore multicanale italiano considera quattro cluster generati attraverso fattori in grado di caratterizzare il comportamento nel processo di acquisto e il grado di multicanalità:

- Livello di interazione con le aziende;
- Livello di interazione con altri utenti;
- Propensione all'e-commerce;
- Propensione all'utilizzo dei device Mobile (smartphone e tablet) nel processo di acquisto;

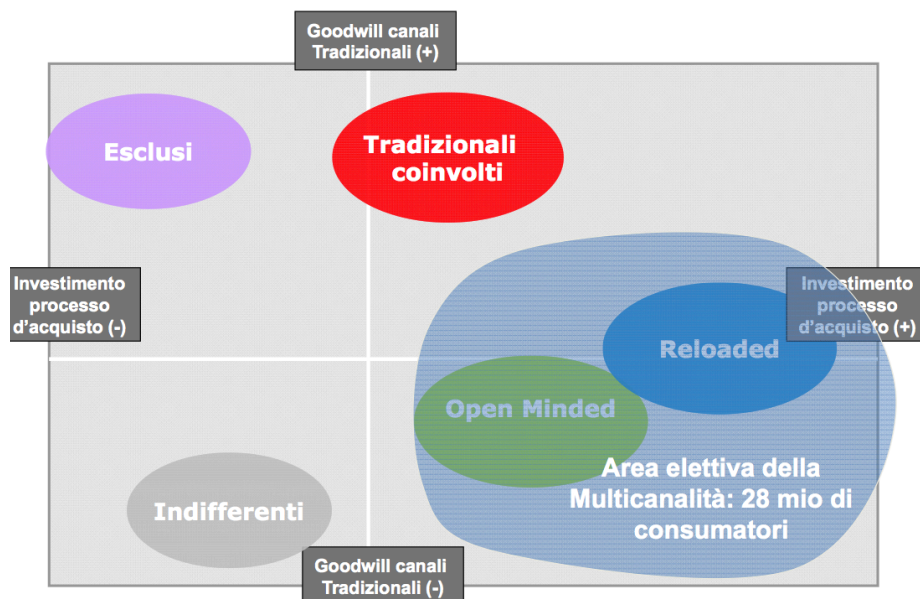


Figura 1: La mappa del consumatore multicanale italiano

Fonte: Nielsen, Osservatorio Multicanalità

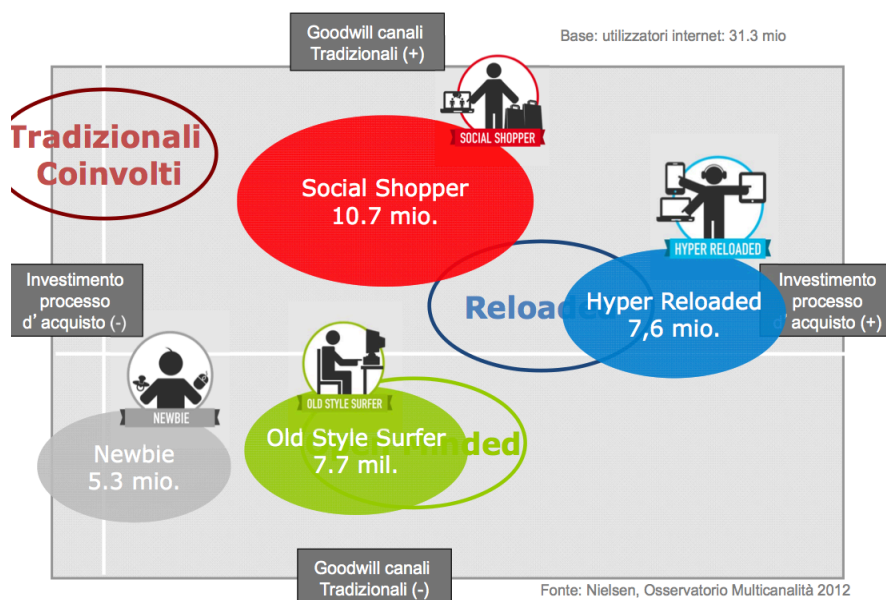


Figura 2: La nuova mappa del consumatore multicanale italiano

Fonte: Nielsen, Osservatorio Multicanalità

Prendendo in considerazione la mappa della segmentazione della multicanalità dal 2008 ad oggi, è possibile rilevare alcune macro evidenze. In particolare si è assistito a uno svuotamento dei cluster localizzati nella parte sinistra della prima mappa, ossia i cluster con un basso investimento nel processo d'acquisto e/o fortemente legati a dinamiche di delega alla marca, a favore dei cluster più “evoluti” (Open Minded e Reloaded) nella cosiddetta “area della multicanalità”, confermando un crescente avvicinamento dei consumatori ad un approccio multicanale del proprio processo d'acquisto.

Si è quindi assistito ad una migrazione dei consumatori italiani caratterizzati da un minor livello di multicanalità, gli *Esclusi* e gli *Indifferenti*, a segmenti che mostrano un investimento maggiore nel processo d'acquisto, che risulta essere tipicamente multicanale: i *Tradizionali Coinvolti*, gli *Open Minded* e i *Reloaded*.

Se nel 2007 i consumatori multicanale (*Open Minded* e *Reloaded*) erano pari a 15,7 milioni con già ben 5,5 milioni di *Reloaded*, nel 2012 tale cifra ha raggiunto 27,8 milioni di individui maggiori di 14 anni, pari al 53% della popolazione italiana. Più in dettaglio, oltre 10 milioni di persone hanno sviluppato comportamenti di acquisto fortemente multicanale e in 6 anni i *Reloaded*, i consumatori più propriamente multicanale, sono più che raddoppiati. Quindi, avendo superato la quota del 50% di consumatori multicanale, è possibile chiaramente affermare che la multicanalità in Italia ha ormai i connotati del fenomeno “di massa”.

Di conseguenza appare più opportuna focalizzare l'attenzione sul 53% della popolazione italiana multicanale andandone a descrivere in dettaglio attitudini, comportamenti mediali e di acquisto nonché ad identificare nuovi profili di consumo multicanale¹:

1) NEWBIE: i Newbie, un cluster numericamente ridotto (5,3 milioni di consumatori) rappresentano i “neonati” della multicanalità, ossia consumatori che hanno adottato relativamente di recente un processo di acquisto multicanale. Ciò nonostante, non costituiscono un target esclusivamente giovane: accanto ad un 20% di giovanissimi (14-24 anni), c'è infatti una rilevante presenza di over 55 (34%). È perciò possibile identificare due tipologie all'interno di questo cluster. Da un lato, nel caso dei giovanissimi, l'avvicinamento alla multicanalità è dovuto ai primi approcci con il processo di acquisto; dall'altro, nel caso degli individui più maturi, un nuovo comportamento più multicanale può essere dovuto ad un avvicinamento alla tecnologia. Dal punto di vista sociodemografico si caratterizzano anche per una discreta predominanza femminile (60%) e per scolarità e disponibilità economiche nella media. Si tratta di consumatori piuttosto insicuri, che si scoraggiano facilmente di fronte alle difficoltà. Proprio in quanto non propensi alle novità, si comportano in modo routinario, anche nei rapporti interpersonali, nei quali tendono a frequentare sempre le stesse persone. Nel tempo libero si dedicano principalmente alla cura della casa e alla famiglia. Anche dal punto di vista del rapporto con la tecnologia si dimostrano refrattari all'innovazione, e rimangono profondamente legati alla TV e al cellulare classico. Il loro processo di acquisto si presenta poco strutturato e poco pianificato, con un elemento ricorrente che consiste nell'orientamento alla convenienza economica. Inoltre i Newbie mostrano un basso livello di interazione tanto con le aziende quanto con i pari, evidenziando una scarsa rilevanza dell'interscambio sociale in questo frangente. Coerentemente con il loro atteggiamento nei confronti della tecnologia, si contraddistinguono anche per forti barriere all'e-commerce e per una bassa propensione all'utilizzo del Mobile in qualità di canale a supporto del processo di acquisto.

¹ Osservatorio Multicanalità: “Dai Mass Media alla multicanalità di massa?”

2) OLD STYLE SURFER: Gli *Old Style Surfer* costituiscono un target quantitativamente più rilevante, in quanto raccolgono circa 7,7 milioni di consumatori. Presentano una moderata prevalenza di uomini (54%) e di giovani (gli under 35 rappresentano il 35%), con un livello socioeconomico leggermente superiore alla media. Rappresentano un target razionale e pianificatore, amante della novità, positivo nei confronti dell'innovazione, anche tecnologica, e proiettato verso il futuro. Non amano fare shopping e sfruttano il proprio tempo libero per fare sport, giocare ai videogiochi e navigare in Rete. Il loro approccio al web in veste di consumatori, tuttavia è “vecchio stile” e strumentale, poiché se ne servono principalmente per rendere più efficiente il proprio processo di acquisto e per risparmiare tempo. Dimostrano, inoltre, una bassa interazione con le aziende e un'interazione di tipo passivo con gli altri utenti, in quanto si limitano a leggere le opinioni altrui. La loro predisposizione all'e-commerce è in media, mentre la propensione all'utilizzo del Mobile all'interno del processo di acquisto risulta bassa.

3) SOCIAL SHOPPER: I Social Shopper costituiscono il segmento numericamente più rilevante, poiché raggruppa 10,7 milioni di individui. Così come gli Old Style Surfer, si tratta di un cluster con una prevalenza maschile moderata (56%) ma si rileva un'importante presenza di over 45 (58%). Il livello economico, come nel cluster precedente, è di poco superiore alla media. I Social Shopper, come il nome suggerisce, sono persone estroverse, ma anche razionali e solide, che non si demoralizzano di fronte ad eventuali avversità. Complice anche il profilo d'età, stanno vivendo una fase serena della propria esistenza, dedicandosi a passioni e hobby come ad esempio la lettura, attività culinarie o bricolage. Sono curiosi e amano le novità e la tecnologia in generale: anche internet viene utilizzato in qualità di passatempo. I Social Shopper sono veri esperti dello shopping e della spesa: presentano un processo di acquisto strutturato e sono consapevolmente alla ricerca della “*Smart choice*”, ossia di acquisti intelligenti e con un elevato rapporto qualità/prezzo. Proprio per la propria predisposizione alle relazioni sociali, questo cluster mostra un'elevata interazione con le aziende e con gli altri utenti, con cui intrattengono discussioni alle quali partecipano attivamente. Anche grazie al buon rapporto con la tecnologia e con internet, possiedono una propensione all'e-commerce medio-alta, mentre la propensione a servirsi del Mobile nel processo d'acquisto rimane bassa.

4) HIPER RELOADED: Gli Hiper Reloaded rappresentano il cluster più evoluto in termini di multicanalità e racchiudono 7,5 milioni di individui. La prevalenza di uomini è leggermente più marcata (59%) ed è mediamente rilevante anche la presenza nella fascia d'età di giovani adulti (57% nella fascia 25-44 anni). Si tratta del segmento che presenta il profilo socioeconomico più elevato, collocandosi ad un livello sensibilmente più alto rispetto alla media. Gli Hiper Reloaded presentano un profilo psicodemografico estremamente interessante. Sono estroversi e vivono intensamente la propria vita sociale, trascorrendo buona parte del proprio tempo fuori casa, impegnati in svariate attività o in viaggio, spesso all'estero. Sono alla ricerca di avventura e divertimento, nonché sperimentatori, anche nei confronti delle nuove tecnologie. Sul piano del processo di acquisto, presentano un approccio strutturato e con un elevato fabbisogno informativo; come i Social Shopper, ricercano la “*Smart choice*” ma mostrano anche un'elevata disponibilità a spendere, complice anche il proprio profilo socioeconomico, affiancata ad un buon rapporto con la marca. Gli Hiper Reloaded mostrano un elevato livello di partecipazione attiva con gli altri utenti, mentre l'interazione con le aziende è medio-alta. In accordo con la propria inclinazione alla tecnologia, sono marcatamente propensi sia all'e-commerce, sia all'utilizzo del Mobile all'interno del processo di acquisto, elemento che costituisce la variabile discriminante e connotante del cluster insieme al maggior tempo passato fuori casa durante il quale si possono dedicare anche ad attività inerenti il processo di acquisto, come la ricerca di informazioni ed in alcuni casi anche all'acquisto. Anche il processo di acquisto si spinge sempre più verso la multicanalità. La maggior affinità con l'e-commerce, infatti, porta sempre più a concludere l'acquisto direttamente online, una volta raccolti gli elementi necessari.

Questa breve introduzione sul consumatore multicanale si è resa necessaria proprio per introdurre l'argomento della multicanalità. Analizzando gli utenti internet italiani si osserva appunto che il processo di acquisto è fortemente cambiato in direzione della multicanalità, in quanto si conferma il trend della *despecializzazione dei canali*: crescono i consumatori che raccolgono informazioni su un prodotto o un servizio in punto vendita, per poi concludere l'acquisto online (passando dal 30% al 34%), si assottigliano le barriere all'e-commerce e il 56% degli utenti online ritiene che internet sia un canale di vendita adatto alle proprie esigenze personali. Internet rappresenta dunque la fonte principale per raccogliere informazioni su prodotti e servizi per l'84% dei consumatori multicanale, il 78% lo utilizza per confrontare i prezzi dei prodotti o

servizi. Al tempo stesso tra le fonti online ritenute maggiormente rilevanti che rimangono ai primi posti sono presenti i contenuti generati dagli utenti su blog, forum e social network (ritenuti tale dal 53% dei consumatori italiani), seguiti dai siti web aziendali (40%). Il passaparola online si conferma quindi una fonte molto importante non solo per generare preferenze di acquisto, ma anche per impattare sulla decisione di acquisto: crescono del 26% rispetto al 2011, i consumatori che dichiarano, negli ultimi 6 mesi, di aver effettuato un acquisto dopo aver letto un commento positivo su Internet, mentre crescono del 23,5% coloro che, nel medesimo periodo, affermano di non aver effettuato un acquisto a seguito di un commento negativo letto online (per un totale del 42% dei consumatori multicanale italiani)².

Emerge, quindi, uno scenario molto stimolante per le imprese italiane: il tema è più profondo del semplice cambiamento dei media mix pubblicitario, in cui cresce la quota di internet, che è ormai pari al 13,1% del totale investimenti pubblicitari. Le imprese devono sempre più saper analizzare i comportamenti di acquisto multicanale dei diversi cluster, progettare opportunamente una strategia e architettura di punti di contatto volti a cogliere l'attenzione e ad essere rilevanti nelle combinazioni spazio-temporali in cui il consumatore si trova, nell'ottica di soddisfare al meglio i bisogni informativi e di relazione che cambiano molto a seconda dei cluster.

La sfida per le imprese è solo iniziata: dalla fase di consapevolezza dell'esistenza di consumatori multicanale serve ora visione e approccio strategico a partire dal giusto set di obiettivi e metriche, nonché dal dotarsi di giusti strumenti di analisi e pianificazione strategica.

² Osservatorio Multicanalità: Rapporto 2012

Capitolo 1 Il concetto di Multicanalità

1.1 Definizione di Multicanalità

Che cosa vuol dire multicanalità? Tradizionalmente il concetto di multicanalità ha due connotazioni: una distributiva ed una comunicativa. Da un punto di vista distributivo si fa riferimento alle strategie distributive e ai diversi formati di punto vendita, mentre da un punto di vista comunicativo si fa riferimento al mix di canali utilizzati per comunicare con il consumatore in ottica di advertising. Recentemente si assiste anche ad un concetto di multicanalità in termini di interazione post vendita con il cliente.

Tuttavia gli approcci sopra citati sono riduzionisti e non abbracciano completamente la tematica nella sua totalità e complessità, pertanto con il termine multicanalità si deve far riferimento anche all'interazione azienda-cliente che avviene mediante l'utilizzo di molteplici canali integrati tra loro, che permettono di vivere una *seamless experience* (il cliente ha la possibilità di vivere la stessa esperienza di marca, indipendentemente dal canale che sceglie). Con questo approccio si evidenzia come il concetto di multicanalità non si limiti alla considerazione della gestione di canali aggiuntivi, ma sia intimamente legato alle tematiche della co-creazione e dell'interazione bidirezionale e alle dimensioni di personalizzazione e contestualizzazione.

La multicanalità negli ultimi anni è stata definita in molti modi. Attraverso l'analisi della letteratura è stato possibile identificare quattro filoni di pensiero di seguito esposti.

1) Multicanalità: utilizzo di molteplici canali di distribuzione

Il primo filone di pensiero individuato è quello che, nel definire il concetto di multicanalità, allude alla sola connotazione distributiva, focalizzando dunque l'attenzione sull'utilizzo simultaneo di più canali di vendita.

Stone et al³ nel 2002 definiscono il *multichannel marketing* come l'insieme di diversi canali, che si rinforzano a vicenda, messi a disposizione dei consumatori per acquistare i prodotti e i servizi indifferentemente dal sito aziendale che dal tradizionale negozio.

³ Stone, H., Hobbs, M. and Khaleeli, M. (2002) "Multichannel customer management: The benefits and challenges", *Journal of Database Management*, Vol. 10 No. 1.

Allo stesso modo *Choi e Park*⁴ considerano la multicanalità in termini di distribuzione, definendola come la strategia utilizzata dalle aziende per servire i consumatori attraverso più canali o mezzi di vendita, come ad esempio internet, televisione e negozi. Più recentemente anche Kwon e Jain⁵ (2009) sostengono che il *multichannel marketing* sia la procedura di connessione di un gruppo di canali attraverso i quali prodotti e servizi vengono resi disponibili ai consumatori. Sebbene le complessità connesse ad una strategia multichannel possano apparire scoraggianti e aumentare le variabili che un marketer deve gestire, molte aziende sono consapevoli che la multicanalità rappresenti una soluzione in grado di far crescere i profitti. A tal proposito Yulinsky⁶ (2002) afferma che innumerevoli organizzazioni hanno iniziato ad implementare strategie di distribuzione cosiddette “*bricks and clicks*”, cioè che prevedono sia negozi che siti web per attrarre, aumentare e mantenere i cosiddetti clienti multichannel, ossia quei consumatori abituati a scegliere il canale presso il quale servirsi e che ne utilizzano più di uno nel corso del loro processo d’acquisto.

*Ammannato*⁷ (2004) espone inoltre il concetto di multicanalità integrata, il cui obiettivo consiste nel permettere al cliente di accedere in ogni momento ai servizi e ai prodotti attraverso una pluralità di canali distributivi, garantendo una univocità di visione con benefici dal punto di vista della fruibilità e della flessibilità da parte del cliente.

2) Multicanalità: utilizzo di molteplici canali di comunicazione

Il marketing si deve adeguare ai rapidi cambiamenti tecnologici formulando un nuovo paradigma che contenga indicazioni più aggiornate e precise riguardo la Rete e le opportunità di comunicazione e promozione che questa offre in aggiunta ai tradizionali canali di comunicazione. La definizione di questo nuovo paradigma di marketing pone maggiore attenzione all’utilizzo integrato dei canali di comunicazione, permettendoci di individuare il secondo filone di pensiero. La multicanalità si basa sulla possibilità di usare e combinare diversi canali e strumenti, ma non si esaurisce in essi: rappresenta più

⁴ Choi, J. And Park, J. (2006), “Multichannel retailing in Korea: Effects of shopping orientations and information seeking patterns on channel choice behavior”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 No. 8, pp.577-596

⁵ Kwon, K.N. and Jain, D. (2009), “Multichannel shopping through nontraditional retail formats: variety-seeking behavior with hedonic and utilitarian motivations”, *Journal of Marketing Channels* , Vol. 16 No. 2, pp. 149-68.

⁶ Yulinsky C., *Multi-Channel Marketing: Making “Bricks Clicks and Stick”*, www.mckinsey.com, 2002.

⁷ Ammannato M., “Multicanalità Integrata”, www.valmaconsult.it, 2004.

che altro un approccio sistemico alla gestione delle attività di comunicazione, assistite dall'implementazione delle nuove tecnologie. Premettendo che un'impresa non può prescindere dalla conoscenza e dall'utilizzo dei nuovi media, alcuni studiosi considerano il *multichannel marketing* come la modalità con la quale le organizzazioni coordinano ed utilizzano più canali (come internet, l'email, la stampa, gli RSS feed e altri mezzi di comunicazione) per raggiungere gli obiettivi della *marketing communication*. Dunque il *multichannel marketing* nasce e cresce grazie alla diffusione capillare dei nuovi media (online) e di una serie di nuovi strumenti di contatto con i consumatori che devono essere integrati dalle aziende con i tradizionali canali offline. Infatti come sostiene Giaccari⁸ (2010) si ha strategia multicanale quando le aziende propongono i propri servizi/prodotti attraverso più canali, affiancando a quelli tradizionali quelli innovativi come internet, social network e mobile, permettendo da una parte di far conoscere il prodotto attraverso più strumenti e dall'altra di interagire e comunicare con i clienti per proporre prodotti e servizi di assistenza clienti. La possibilità di avere a disposizione numerosi canali di comunicazione ha consentito alle aziende di fornire un servizio migliore, di garantire informazioni in tempo reale e sempre aggiornate, di acquisire nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti, e infine di fornire al cliente la tranquillità di poter dialogare con l'azienda in qualsiasi modo. In altre parole, per le grandi aziende è indispensabile fornire messaggi di marketing rilevanti e consistenti attraverso canali multipli e incoraggiare i propri stakeholders a condividere le informazioni attraverso un canale *real estate*, cioè aggiornabile in tempo reale. Mari, nel definire il concetto di multicanalità considera che, mentre le imprese ragionano in termini di canali, i clienti pensano in termini di prodotto o servizio e quindi non danno importanza a quale sia il canale di interazione, ma piuttosto che l'azienda sappia fornire la medesima esperienza indipendentemente dal canale scelto. Il marketing deve quindi fare in modo che tutte le interazioni con la marca siano coerenti, secondo una *visione multicanale*, integrando i vari strumenti di comunicazione. Come sostiene Colaiani⁹ (2008) le aziende devono tenere in considerazione anche i fattori socio culturali in cui si instaura la strategia multicanale, nonché come questa viene percepita dalle persone che la vivono. Ai canali fisici devono quindi essere aggiunti quelli emotivi

⁸ Giaccari M., "Il Marketing Multicanale come strategia del futuro per la Customer Satisfaction", *CRM Magazine daily*, www.crmmag.it, 2010.

⁹ Colaiani A., "Multicanalità da definire", www.womarketing.netsons.org/, 2008.

come la comunicazione “esperienziale” prima e post vendita. Da questa analisi emerge che il marketing multicanale dovrebbe considerare il “cosa” veicola la comunicazione di marketing e il “come” viene veicolata, indipendentemente dal mezzo fisico. Pensare in un’ottica multicanale significa poter studiare in modo creativo modalità diverse di comunicare con il cliente finale.

3) Multicanalità: utilizzo integrato dei canali di distribuzione e comunicazione

Se un tempo si parlava di canali di vendita, da una parte, e di mezzi di comunicazione, dall’altra, non si può che constatare che una tale distinzione appare sempre più problematica e meno aderente alla realtà. È dunque opportuno definire il concetto di *multichannel marketing*, che comprende l’utilizzo simultaneo di tutti i canali a disposizione, punto vendita tradizionale, internet, telefono, catalogo, posta, stampa, televisione. Di seguito verranno esposte le definizioni di multicanalità che prendono in considerazione l’utilizzo simultaneo ed integrato di più canali di comunicazione e distribuzione.

Yulinsky¹⁰ (2002) definisce il multichannel marketing come l’utilizzo di una pluralità di canali (innovativi e tradizionali), assortiti, coerenti e integrati per le attività di comunicazione, commercializzazione e assistenza ai clienti. Allo stesso modo Ricotta¹¹ (2010) sostiene che il multichannel marketing è un processo che consente di collocare sul mercato informazioni, prodotti e servizi, pre e post-vendita, attraverso due o più canali, intesi nella loro accezione informativa.

Infine dall’analisi della letteratura è emerso che, in particolar modo per le organizzazioni manifatturiere, il marketing multicanale può essere inteso come il contemporaneo utilizzo di più canali, ognuno con funzione specifica, che può essere quella di consulenza, di innovazione o di semplice distribuzione. Secondo Boscaro¹² (2010) la definizione del concetto di multicanalità, soprattutto negli ultimi anni, ha assunto il ruolo di fattore decisivo per l’*e-commerce*, considerato uno dei canali complementari e sinergici all’interno della strategia di distribuzione e di comunicazione adottata dalle imprese. Il canale digitale permette ai clienti di:

¹⁰ Yulinsky C., *Multi-Channel Marketing: Making “Bricks Clicks and Stick”*, www.mckinsey.com, 2002.

¹¹ Ricotta F., *“I processi di consumo in una prospettiva multicanale”*, www.escp-eap.net, 2010.

¹² Boscaro A., *“La multicanalità”*, www.manageronline.it, 2010.

- Informarsi sul conto dell'azienda, dei suoi prodotti e servizi;
- Scegliere un prodotto ed eventualmente ritirarlo poi presso il punto vendita fisico;
- Incentivare, sotto forma di coupon, un acquisto differente presso lo store;
- Superare il “timore reverenziale”, abbattendo la soglia di difficoltà ad entrare in un negozio avendo più chiare le informazioni circa i prodotti e i prezzi;
- Conoscere la propria clientela in base alle scelte di acquisto, ai trend, ai commenti, ai feedback successivi all'acquisto.

4) Multicanalità: focalizzazione sul cliente e sulla relazione azienda-cliente

Multicanalità significa non solo aggiungere canali per consentire una maggiore interazione, ma integrare e implementare tutti i canali attualmente in uso in un'esperienza di interazione più ampia con i clienti, per poter conoscere sempre più approfonditamente i loro comportamenti e sviluppare così campagne di marketing mirate capaci quindi di raggiungere il cliente in tempo reale ed attraverso il suo canale preferito. L'azienda attraverso l'adozione del concetto di multicanalità integrata si pone l'obiettivo di mantenere una relazione stabile con il cliente già acquisito e al tempo stesso di rivolgersi al cliente potenziale per conquistarlo con strumenti sempre più personalizzati. Il marketing multicanale non deve essere inteso solo come l'utilizzo di diversi canali, ma come vera e propria strategia di relazione con gli utenti, strategia che può realizzarsi con efficacia solo se preceduta da una valutazione dei pubblici di riferimento, dei servizi e delle informazioni da rendere accessibili, della tipologia di rapporto da instaurare con l'utente e infine degli strumenti e canali esistenti. Come scrive Noci¹³ (2009) per multicanalità non si intende semplicemente la presenza di un'impresa su più canali, ma la capacità di quest'ultima di sviluppare l'esperienza incentrata sul cliente attraverso più canali, dove il cliente sia messo nelle condizioni per poter giocare un ruolo co-creativo. Il senso della multicanalità non risiede solo nell'approccio di nuovi media e nell'effettuare investimenti in essi, ma risiede soprattutto nel tentativo di creare una relazione con il cliente lungo tutti i punti di contatto.

¹³ Boaretto A, Noci G, Pini F., “Open Marketing. Strategie e strumenti di marketing multicanale”, ETAS, Milano, 2009

Weinberg¹⁴ (2007) sostiene che il *multichannel marketing*, oltre ad offrire un ampio range di opzioni per entrare in contatto con l'organizzazione, offre all'azienda stessa la grande opportunità di conoscere e profilare i propri clienti, dal momento che è possibile interagire meglio e più approfonditamente con loro.

Rangaswamy e Van Bruggen, in una pubblicazione del 2005, definiscono il marketing multicanale come l'insieme di quelle strategie di marketing elaborate con la finalità di raggiungere i clienti che utilizzano più di un canale per interagire con le aziende. Un concetto molto importante sul quale pongono l'attenzione i due autori è quello relativo alla differenza concettuale tra la strategia dei canali multipli e la strategia multicanale, la prima si focalizza sulla distribuzione dei prodotti, mentre la seconda ha una prospettiva più estesa, che considera tutte le interazioni con i clienti, divenendo un elemento fondamentale nelle relazioni di marketing. Recentemente nel 2008, gli stessi autori ridefiniscono il *multichannel marketing* come un paradigma di marketing che permette alle aziende di costruire un rapporto durevole con i consumatori attraverso la simultanea offerta di informazioni, prodotti, servizi e supporto attraverso l'utilizzo di due o più canali sincronizzati¹⁵. L'attenta sincronizzazione dei canali consente all'azienda di fornire maggiori servizi di supporto al cliente e aumentarne quindi la fidelizzazione; inoltre, mediante l'individuazione del comportamento dei consumatori nell'utilizzo dei canali, le aziende possono sviluppare le basi per creare forti relazioni e migliorare la *retention*. Mediante l'utilizzo del multichannel marketing, i clienti possono scegliere ed utilizzare a loro discrezione i canali messi a disposizione per raggiungere l'azienda.

Il marketing multicanale non è il tradizionale marketing basato sulla molteplicità di canali attraverso i quali l'azienda interagisce con i differenti segmenti della base clienti, ma nel marketing multicanale sono i clienti ad usare canali alternativi per raggiungere le aziende a loro discrezione, secondo modalità e tempi stabiliti da loro. Anche Albesa¹⁶ (2007) sostiene che con il multichannel marketing i clienti possono utilizzare canali alternativi a loro piacerimenti ed hanno la possibilità di cambiare canale ogni volta che lo desiderano, scegliendo tra le differenti modalità attraverso le quali possono interagire

¹⁴ Bruce D. Weinberg, Salvatore Parise, Patricia J. Guinan, "Multichannel marketing: Mindset and program development", *Business Horizons*, Vol.50, pp.385-394, 2007.

¹⁶ Albesa J., "Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.25, Num.7, pp.490-506, 2007.

con le aziende: tradizionale servizio “*face to face*”, servizi “*voice to voice*” (supporto di numero verde telefonico) e “*bit to bit*” (servizio online).

Infine Neslin et al.¹⁷ nel 2010 ribadiscono il fatto che la *relazione azienda-cliente* riveste un ruolo centrale nel multichannel marketing. Essi infatti sostengono che un sistema aziendale, per essere ritenuto multicanale, deve prendere in considerazione, oltre ai canali impiegati per l’acquisizione e la fidelizzazione dei clienti, anche le relazioni che intercorrono tra i diversi soggetti che interagiscono nell’utilizzo degli stessi canali.

Molto interessante è stato valutato il contributo offerto da Damiano Meola¹⁸ (2007) che non affronta la questione esclusivamente dal punto di vista tecnologico, come se il tutto si riducesse ad un problema d’ingegneria, ma afferma che per multicanalità, invece, si deve intendere molto più che la semplice disordinata aggiunta di canali e strumenti per la comunicazione. Quando si parla seriamente di multicanalità bisogna immaginare un utilizzo armonico e sincronizzato dei media che mira ad una gestione coerente dell’interazione con i pubblici di riferimento e da ciò si evince che la multicanalità non può che essere figlia di un approccio multidisciplinare. Volendo allora dare una definizione di multicanalità bisogna far riferimento al concetto di sistema, spostando il fuoco dell’attenzione dalla superficie della comunicazione alle fondamenta, laddove si possono trovare i modelli d’interazione. Questo non significa trascurare la natura dei singoli strumenti e canali, le cui interfacce rappresentano di fatto i luoghi dell’interazione, ma al contrario considerarli secondo un punto di vista globale. L’attenzione va dunque reindirizzata su tutta l’architettura comunicativa: dalla tipologia del rapporto tra gli interlocutori, alla scelta e armonizzazione di canali, interfacce e linguaggi se si vuole raggiungere il fondamentale obiettivo di *governance* dell’interazione con i propri pubblici di riferimento. Ecco allora che multicanalità significa innanzitutto strategia di relazione, mettersi in contatto con i clienti, mettersi sul loro stesso piano, usare tecnologie bidirezionali e instaurare rapporti negoziali. Meola ci suggerisce insomma che il disegno complessivo della multicanalità dovrebbe portare al centro del rapporto con il cliente i canali relazionali, fornire molteplici canali informativi dove ci sia la garanzia di poter trovare dati sempre aggiornati, mettere a disposizione canali transattivi pratici e sicuri per concludere le pratiche, pianificando la

¹⁷ Sa Vinhas A.; Chatterjee S.; Dutta S.; Fein A.; Lajos J.; Neslin S.; Scheer L.; Ross W.; Wang Q., “Channel design, coordination, and performance: Future research directions”, *Marketing Letters A Journal of Research in Marketing*, Vol.21, pp.223-237, 2010.

¹⁸ Meola D., “Multicanalità: un’illustre sconosciuta”, www.pubblicaamministrazione.net/, 2007.

strategia sulla base delle caratteristiche dei segmenti di utenti individuati. Meglio sarebbe però se invece di canali parlassimo di strategie di relazione: nessuna tecnologia può determinare a priori le forme e gli esiti della comunicazione, i canali sono un mezzo, e non un fine, a disposizione di chi voglia veicolare senso e contenuti.

1.2 Approccio strategico e operativo multicanale

Dopo aver fornito la definizione di multicanalità e di cosa le aziende intendono con questo termine, il secondo passo consiste nell'analizzare come l'approccio multicanale viene pianificato, sviluppato ed infine adottato all'interno di un contesto aziendale. Una strategia multicanale può essere definita come l'insieme di attività che un'azienda compie per proporre i propri prodotti e servizi attraverso l'utilizzo di più canali, tradizionali ed innovativi, che permettono di far conoscere l'azienda attraverso più strumenti e allo stesso tempo di interagire e comunicare con i clienti per offrire prodotti e servizi di assistenza. Negli ultimi vent'anni, in particolare con l'avvento di Internet, le strategie multicanale sono salite alla ribalta poiché consentono alle imprese di raggiungere i clienti in diversi modi. È importante tenere presente che le attività online non possono essere pianificate individualmente, ma devono essere considerate in un contesto di marketing più ampio, che comprende anche le attività di marketing dei canali convenzionali¹⁹. Le aziende hanno da sempre utilizzato strategie multicanale per raggiungere i loro clienti mediante canali sviluppati in base alle esigenze degli stessi. Normalmente le aziende utilizzavano piccoli commercianti e distributori per i clienti di piccole dimensioni, rappresentanti e rivenditori a valore aggiunto per i clienti di medie dimensioni e *key account* (responsabili di clienti importanti) per i clienti più grossi²⁰. Esistono differenti strategie che le aziende possono adottare e Payne²¹ (2004) ne identifica sei, esponendole in ordine crescente di grado di multicanalità che presentano, dall'assenza totale, alla multicanalità integrata:

¹⁹ Albesa J., "Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.25, Num.7, pp.490-506, 2007.

²⁰ Sharma A., Mehrotra A., "Choosing an optimal channel mix in multichannel environments", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, pp.21-28, 2007.

²¹ Payne A., Frow P., "The role of multichannel integration in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.527-538, 2004.

- *Strategia mono canale*: si basa sull'interazione del cliente attraverso un canale principale.
- *Strategia basata su canali costruiti in base ai segmenti individuati*: riconosce che i clienti appartenenti a differenti segmenti potrebbero interagire attraverso canali differenti.
- *Strategia basata sul potenziale valore riconosciuto ai clienti*: in base all'importanza e alla dimensione del cliente, si utilizza un canale piuttosto di un altro.
- *Strategia di un canale alternativo*: si occupa di mettere a disposizione dei clienti un canale differente tale da ridurre i costi per l'azienda, diminuire il prezzo del prodotto e aumentare il livello della *customer satisfaction*.
- *Strategia basata sull'interconnessione dei canali*: comprende che i clienti utilizzano canali differenti in base al tipo di informazione che cercano.
- *Strategia integrata multicanale*: prevede l'utilizzo di un ampio range di canali commerciali per servire i clienti ed interagire con essi, senza tentare di influenzare il canale che il cliente spererebbe di usare.

La multicanalità ha influito molto anche sulle strategie di distribuzione delle aziende che, facilitate dallo sviluppo delle nuove tecnologie, hanno offerto ai consumatori molteplici opzioni di scelta. Choi²² (2006) elenca le tipologie di strategia di canale che si possono adottare:

- *Click*: aziende che distribuiscono il loro business esclusivamente online.
- *Click and mortar*: aziende che adottano una struttura integrata di canali di distribuzione, adottando un approccio che prevede la contemporanea presenza di formati tradizionali di vendita e siti internet abilitati per la distribuzione del prodotto/servizio commercializzato.
- *Brick and mortar*: aziende che distribuiscono il proprio business servendosi di canali tradizionali.

²² Choi (2006), "Multichannel retailing in Korea: Effects of shopping orientations and information seeking patterns on channel choice behavior". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.34, Num.8, pp.577-596, 2006.

L'azienda deve saper mettere a disposizione dei propri clienti i canali e le modalità che essi si aspettano ed essere in grado di soddisfare al meglio i loro bisogni; l'esperienza del consumatore infatti è di vitale importanza per tutte le organizzazioni poiché un basso livello di soddisfazione percepito dal cliente, non solo comporta la perdita del cliente stesso, ma significa l'aggiunta di un cliente per i competitors. La tecnologia gioca un ruolo chiave in questo contesto poiché consente sia di mettere a disposizione dei consumatori un maggior numero di servizi e opportunità di interazione, sia comprendere al meglio le esperienze dei consumatori, servendosi di database integrati e strumenti sofisticati di condivisione ed elaborazione della conoscenza. Basandosi su queste informazioni l'organizzazione può sviluppare un modello conforme alle aspettative dei clienti, utilizzando canali diversi per differenti segmenti di clientela individuati. Il risultato quindi è che più informazioni si hanno a disposizione, maggiori sono le possibilità per sviluppare una strategia multicanale. Di conseguenza assume una importanza notevole il CRM (Customer Relationship Management), un approccio di management che mira a creare, sviluppare e migliorare le relazioni con i clienti per massimizzare il valore, la profittabilità dell'azienda e il valore degli azionisti. Tale approccio è spesso associato all'utilizzo della tecnologia dell'informazione per implementare le strategie di marketing relazionale poiché unisce il potenziale delle nuove tecnologie con il nuovo pensiero di marketing che mira ad instaurare relazioni durature e profittevoli. Oggi i clienti hanno a disposizione un ampio numero di canali, il cuore del successo del CRM risiede proprio nel bisogno di un maggior controllo efficace delle relazioni con i clienti in un ambiente multicanale. Il CRM si costruisce sulla filosofia del marketing relazionale e attribuisce importanza alle relazioni piuttosto che alle transazioni, capendo il modo in cui le organizzazioni interagiscono con i consumatori. Esso considera sia la comunicazione dal venditore al cliente che quella dal cliente al venditore; in questo modo è possibile conoscere il comportamento del cliente nel tempo. Come è già stato ripetuto più volte, i progressi fatti in ambito tecnologico hanno migliorato il dialogo, la ricerca, l'interpretazione e la divulgazione delle informazioni. Le tecnologie di Internet consentono lo sviluppo e la gestione di più canali complessi e delle relazioni tra essi esistenti. Il Customer Relationship Management è importante perché, sfruttando le informazioni raccolte sui clienti, è in grado di sviluppare strategie di marketing relazionale mirate.

1.3 Obiettivi della strategia multicanale

Dall'analisi della letteratura è emerso che i principali obiettivi che le aziende vogliono raggiungere con l'implementazione di una strategia sono:

1. Massimizzazione dei profitti: è stato stabilito un collegamento positivo tra l'introduzione di nuovi canali e le performance aziendali, in termini di aumento dei profitti, del volume delle vendite e del ritorno degli investimenti. Una buona strategia multicanale permette di perseguire l'efficienza in termini di maggior numero di clienti raggiunti e influenzabili al minor costo possibile, attraverso economie di scala, economie di scopo e *standard integrated marketing*, ossia l'integrazione dei canali coordinando gli sforzi dei diversi programmi di marketing. Esistono ad esempio delle imprese che cercano di usare differenti canali attraverso l'offerta di sconti sugli acquisti di prodotti che vengono fatti online e che il cliente si impegna a ritirare in negozio. Questo consente di alzare la performance di un canale attraverso un'azione di marketing effettuata all'interno di un altro²³.

2. Espansione del mercato: l'utilizzo di più metodi di comunicazione e canali di vendita permette alle aziende di raggiungere un maggior numero di consumatori, consentendogli di poter incrementare il numero di clienti. La strategia estensiva multicanale aumenta la copertura e permette alle aziende di raggiungere ogni tipo di consumatore, che può interagire attraverso i canali che sceglie²⁴.

3. Valorizzazione del brand: la *marketing communication* contribuisce a costruire il brand dell'azienda, informando, persuadendo e ricordando ai consumatori, direttamente o indirettamente, quelli che sono i prodotti ed i servizi offerti dall'azienda considerata²⁵. Molte imprese investono in comunicazione multicanale allo scopo di aumentare la *brand awarnes* (capacità di riconoscere un marchio e di associarlo correttamente ad un

²³ Neslin S., Shankar V., "Key Issues In Multichannel Customer Management: Current Knowledge And Future Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.23, pp.70-81, 2009.

²⁴ Sharma A., Mehrotra A., "Choosing an optimal channel mix in multichannel environments", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, pp.21-28, 2007.

²⁵ Keller K., "Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, pp.58-70, 2010.

prodotto, ad una linea di prodotti o ad un'impresa) e allo stesso tempo le occasioni per comunicare a nuovi pubblici di riferimento²⁶.

4. Maggiore soddisfazione e fidelizzazione dei clienti: i clienti vogliono usare mezzi differenti nel processo di acquisto. Essi valutano positivamente la possibilità di usare internet per paragonare i prezzi, le promozioni ed i prodotti disponibili nel negozio più vicino, l'opportunità di comprare online e di ritirare il prodotto nel punto vendita fisico, oppure di comprare nel negozio e ricevere la merce direttamente a domicilio. Internet non sostituisce i negozi fisici ma è un complemento molto prezioso, le aziende devono esplorare come usare meglio la tecnologia per aiutare i consumatori negli stadi del processi di acquisto. In questo contesto l'obiettivo delle aziende è quello di distribuire le risorse attraverso la combinazione dei canali in modo da soddisfare i clienti e, come sostengono Bulani e Martin²⁷ (2010), un cliente soddisfatto è un cliente fedele che ha fiducia in chi fa business e questo si traduce in un aumento dei profitti e massimizzazione dei benefici.

5. Coinvolgimento dei clienti: nelle strategie del marketing non basta più coinvolgere lo spettatore nella comunicazione commerciale, ma ora si è interessati a creare un feedback con l'utente stabilendo un'interazione che rende molto più labile il confine tra pubblicità e ricerca di mercato.

²⁶ Scarcella E., "La comunicazione aziendale è sempre più multicanale e interattiva", www.eccellere.com, 2010.

²⁷ Bulani A., Martin R., "Come trarre il meglio dalla multicanalità e sfruttarne tutte le opportunità", www.mediakey.tv, 2010.

Anno	Autore	Filone di Pensiero	Contributo
2007	Celso	Obiettivi: - aumento del business; - valorizzazione del brand.	Multicanalità significa poter agire concretamente nel mondo esterno sia per aumentare il business che per valorizzare il proprio brand.
2006	Plè	Obiettivi: - aumento dei profitti; - aumento volume delle vendite; - ritorno degli investimenti.	La <i>multichannel strategy</i> sta iniziando ad assumere un'importanza maggiore nelle realtà aziendali, dal momento che è stato stabilito un collegamento positivo tra l'introduzione di nuovi canali e le performance aziendali, in termini di aumento dei profitti, del volume delle vendite e del ritorno degli investimenti.
2010	Keller	Obiettivi: - massimizzare le vendite; - valorizzazione del brand.	Le aziende devono essere in grado di gestire ogni canale ed ottimizzare la comunicazione per massimizzare le vendite e gli effetti sul <i>brand equity</i> . Le strategie di marketing devono integrare canali e metodi di comunicazione che permettono di massimizzare le vendite nel breve periodo e il brand equity nel lungo termine.
2004	Ammannato	Obiettivi: - espandere il mercato; - migliorare la relazione con i clienti.	L'obiettivo è permettere al cliente di accedere, in ogni momento, ai servizi e ai prodotti dell'azienda attraverso una pluralità di canali distributivi. Le aziende cercano nel miglioramento della distribuzione una maniera per differenziarsi e raccogliere maggiore clientela intorno al proprio portafoglio di prodotti e servizi. E' la relazione col cliente l'obiettivo finale delle tecniche di multicanalità integrata, sia che sia rivolta al cliente potenziale che al cliente acquisito.

Tabella 1. Obiettivi della strategia multicanale

1.4 Linee guida per lo sviluppo di una strategia multicanale

Alcuni autori si sono focalizzati sulla ricerca di linee guida da fornire alle aziende in modo che esse possano adottare con successo una strategia multicanale.

Payne²⁸ (2004) sintetizza i passi principali da seguire per la costruzione di una strategia multicanale, che sono: definire gli obiettivi, capire i punti di contatto tra il cliente e il canale per creare un vantaggio competitivo, riesaminare le opzioni offerte dai canali nel

²⁸ Payne A., Frow P., "The role of multichannel integration in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.527-538, 2004.

settore di riferimento, capire i motivi dei cambiamenti nell'utilizzo dei canali, rivalutare le potenzialità economiche dei canali ed infine sviluppare una strategia multicanale integrata. Tuttavia Payne non accenna alle metriche da utilizzare per monitorare l'azienda nel corso dello sviluppo della strategia multicanale. Questa mancanza viene colmata da Weinberg²⁹ (2007) che propone le seguenti linee guida per aiutare le aziende a sviluppare un'efficace strategia multicanale:

1. **Definire una strategia:** molte aziende si focalizzano sull'elaborazione di strategie specifiche per ciascun canale trascurando una visione d'insieme, che permette di valorizzare le sinergie tra i canali, creando dei rimandi da un canale all'altro tali da consentire una percezione di marca univoca. Una strategia multicanale ha successo se si ha ben chiaro quale sia la *value proposition* offerta da ciascun canale, i suoi punti di forza e di debolezza.
2. **Definire la struttura organizzativa e i sistemi di incentivazione:** molte aziende, dopo aver definito la strategia multicanale non riescono a metterla in pratica a causa dell'esistenza di strutture e sistemi d'incentivazione poco stimolanti. È importante integrare la funzione IT con quella di marketing, in modo che insieme possano collaborare nello sviluppo effettivo di un approccio aziendale basato sulla multicanalità. La criticità più importante consiste nella non condivisione dei dati e delle informazioni relative ad ogni canale impedendo una visione d'insieme. Un data base CRM (Customer Relationship Managemet) è un processo strutturato e integrato per la gestione della clientela il cui obiettivo è creare relazioni personalizzate di lungo periodo capaci di aumentare la soddisfazione del cliente, è quindi fondamentale per l'implementazione di una strategia multichannel, ma non può essere sufficiente; deve essere sviluppata un'*architettura IT* adeguata, che sappia comunicare a più livelli e che sia in grado di gestire la mole di dati e informazioni relative al cliente in condizioni di massima sicurezza e privacy: solo in questo modo si può scoprire il comportamento del cliente e sfruttare i dati raccolti per sviluppare piani di marketing mirati. Inoltre l'integrazione tra i canali risulta difficile perché ci sono

²⁹ Bruce D. Weinberg, Salvatore Parise, Patricia J. Guinan, "Multichannel marketing: Mindset and program development", *Business Horizons*, Vol.50, pp.385-394, 2007.

canali di vecchia data, che hanno quindi una loro struttura definita e autonoma e canali nuovi, come il web. Per facilitare la comunicazione tra i canali e mitigare il conflitto che può instaurarsi tra essi devono essere definiti opportuni sistemi di incentivazione che spingano il consumatore finale ad utilizzare più canali nelle diverse fasi del processo di acquisto. Come suggerisce Rosenbloom³⁰ (2007), le aziende che desiderano implementare la *multichannel strategy* devono:

- Coordinare e integrare i canali online con quelli tradizionali
- Trovare il mix ottimale di canali da adottare
- Creare sinergie e alleanze strategiche tra i canali.
- Gestire *supply-chains* più complesse in grado di servire i clienti efficientemente attraverso più canali.
- Formare una leadership in grado di guidare l'azienda in questa sfida assai difficile.

3. Definire metriche che misurino gli impatti e le performance complessive: quantificare i vantaggi economici in termini di ritorno dell'investimento è di ovvia importanza poiché i capitali in gioco sono notevoli, perciò occorre definire cosa misurare e in quale modo. Le metriche più utilizzate sono quelle a breve termine, inoltre è relativamente più semplice misurare gli impatti relativi a ciascun canale.

Altro contributo importante per questo tema deriva da una ricerca condotta dalla McKinsey nel 2002, che ha individuato quattro azioni importanti da svolgere per adottare una strategia multicanale:

A. Choose between a multiple channel strategy and a multichannel strategy that provides cross channel benefits: esistono delle sostanziali differenze tra le strategie che mettono a disposizione degli acquirenti molteplici canali e quelle che invece permettono di sfruttare delle sinergie tra i diversi canali proposti. Decidere di intraprendere una strategia multicanale integrata comporta un grande sforzo da parte delle aziende, ma permette alle aziende di migliorare notevolmente la *value position* offerta ai proprio

³⁰ Rosenbloom B., "Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, pp.4-9, 2007.

clienti, che hanno una maggiore convenienza in termini di tempo risparmiato, ricchezza delle informazioni e personalizzazione.

B. Define a custode-based, multichannel network architecture: molte delle reti di distribuzione multicanale sono il risultato della crescita e dell'espansione dei diversi canali, e ciò ha condotto allo sviluppo di un'architettura a strati di ruoli, capacità e costi. Definire un'architettura multicanale implica definire i ruoli essenziali e le funzionalità di ciascun canale e le interazioni che possono esistere tra essi; la chiave per riuscire a progettare un'architettura multicanale di successo consiste nell'identificare i canali che vengono maggiormente utilizzati dai clienti più importanti. È richiesta anche una nuova ottica di gestione dei canali: da una visione di più canali indipendenti tra loro si deve passare ad una visione di canali collegati e interdipendenti, passando dall'allocazione delle risorse sulla base di una valutazione dei canali in termini di utilizzo e costo, ad una distribuzione delle risorse tra quei canali maggiormente utilizzati dal segmento dei clienti più profittevoli. A tal proposito Sharma³¹ (2007) individua gli step che possono aiutare le aziende ad adottare il mix ottimale di canali:

- a. Prima di tutto determinare la copertura di ogni canale, ovvero individuare dei segmenti di clienti che si vogliono raggiungere e la copertura prevista per ciascuno di essi (questo è possibile attraverso ricerche di mercato e analisi dei dati secondari);
- b. Determinare la redditività di ogni canale: l'introduzione di un nuovo canale inizialmente ha un basso livello dei profitti, ma mano a mano che il numero dei clienti aumenta, il profitto acquisisce un andamento lineare rispetto al numero dei clienti stessi;
- c. Determinare il numero ottimale di canali in modo da massimizzare la redditività per ogni tipo di cliente scelto;
- d. Calcolare il *break even* per ciascun canale analizzando la relazione tra i costi e i profitti;
- e. Sviluppare regole per gestire la copertura e i potenziali conflitti tra canali;
- f. Identificare i canali strategici che non possono essere abbandonati;
- g. Implementare la strategia ottimale di canale;

³¹ Sharma A., Mehrotra A., "Choosing an optimal channel mix in multichannel environments", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, pp.21-28, 2007.

C. Manage custode experience and brand promise delivery on a cross-channel basis:

una volta implementata una strategia multicanale, l'azienda deve garantire ai clienti di soddisfare le proprie esigenze allo stesso modo indipendentemente dal canale utilizzato. La fase più critica dell'adozione di una strategia multicanale consiste proprio nella sua esecuzione e di seguito vengono riportati i passi fondamentali:

- *Organizational commitment*: un elenco chiave per il successo consiste nella decentralizzazione della responsabilità, affidando ai canali il compito di provvedere alla soddisfazione delle esigenze dei clienti.
- *Resource allocation/budgeting*: la ripartizione delle funzioni di ogni canale deve essere comunicata all'azienda attraverso l'allocazione delle risorse e del budget in base alle performance registrate dal management.
- *Marketing practices*: la multichannel strategy richiede l'allineamento delle strategie di identificazione dei clienti più importanti, i piani di trattamenti dei differenti segmenti di clienti, e la consegna di promesse di brand e la definizione di un insieme di *rules of the road* e attività di coordinamento.
- *Metrics*: i *marketers* necessitano di metriche mirate per riuscire a valutare l'impatto di una strategia multicanale sulle performance dell'azienda. Non possono essere utilizzate le tecniche tradizionali, ma se ne devono sviluppare di opportune al fine di misurare la condivisione delle risorse, il tasso di conservazione e quello di migrazione dei clienti, l'utilizzo del canale, il costo per il mantenimento del canale e il ritorno per l'azienda e infine la qualità del servizio offerto. Il campo dei *managerial accounting*³² ha fornito molteplici approcci e teorie che indirizzano e forniscono informazioni ai manager; generalmente un'azienda è suddivisa in più unità, ciascuna delle attività delle quali è valutata per i propri costi ed efficacia. Nelle aziende di distribuzione caratterizzate da una *multichannel strategy*, le suddette unità coincidono con i canali. Dunque il *management accounting* negli ambienti multichannel ha lo scopo di creare trasparenza circa i risultati ottenuti dai singoli canali in base allo specifico obiettivo comunicativo e misurare i costi richiesti da ciascun canale. L'efficacia dei canali può essere misurata dal conteggio dei contratti chiusi, ma anche da indicatori più soft, quali il valore economico dei clienti acquisiti o

³² Gestione contabile di una rete informatica che consente di controllare i vari servizi offerti dalla stessa e modificarne le prestazioni.

l'immagine del brand. Per prendere in considerazione la flessibilità della scelta effettuata dai clienti in un contesto *Multi-channel Management*, è fondamentale possedere uno strumento di valutazione che coinvolga tutti i canali allo scopo di compararli e che consenta la mappatura dei costi a seconda delle fasi del processo di acquisto, per ciascuna delle quali è possibile utilizzare canali differenti. Questo approccio viene definito *Transaction Costs Economics* e permette anche di individuare il canale che ha causato un risparmio di costi e il miglioramento della soddisfazione del cliente.

D. Build capabilities needed to market a multi channel enterprise: il multichannel marketing aumenta in modo esponenziale le variabili da gestire da parte dei marketers. Per questo è opportuno che il management si focalizzi su:

- *Allineamento stretto tra le promesse del brand e la value pro position:* in una strategia multicanale saranno vincenti coloro che possono disegnare e consegnare una value pro position tale che offra benefici di convenienza e d'informazione.
- *Costruzione di un sistema CRM che permetta una gestione multicanale:* è essenziale identificare il più velocemente possibile i clienti di maggior valore anche incoraggiando i clienti ad auto identificarsi; mettendo a disposizione strumenti web based è aumentata per tutti i canali la possibilità di collezionare una grande quantità di dati che quindi possono essere utilizzati per proporre servizi mirati e targetizzati.
- *Utilizzare un approccio test and learn:* molte delle attuali aziende multicanale hanno per anni sviluppato un'offerta aggressiva tramite più canali per riuscire a raggiungere quei clienti maggiormente profittevoli.

1.5 Integrazione, coordinamento e sinergie tra i canali

Molte organizzazioni aziendali, appartenenti a settori differenti (*retail, travel, banking, manufacturing*), si stanno muovendo sempre di più verso la *multichannel integration*. In letteratura le aziende che sviluppano un'integrazione tra canali di vendita reali e virtuali sono identificate come *clicks and mortar*. Il livello d'integrazione multicanale è definito come l'attività dei distributori tradizionali di realizzare sinergie tra l'infrastruttura fisica (stores) e i canali virtuali (internet), allo scopo di migliorare il valore del cliente e massimizzare i profitti. Dal punto di vista dei consumatori, l'integrazione tra canali fisici e quelli virtuali implica che i negozi tradizionali e i loro siti web diventano intercambiabili e complementari nell'attività di vendita, di comunicazione e d'interazione con la *customer*. Dall'altra parte, i distributori possono beneficiare di queste sinergie riducendo le scorte, i costi di pre e post vendita e allo stesso tempo aumentando i profitti. Inoltre, questa integrazione è stata considerata strategica per le aziende perché i *multi-channel customers* sembrano essere più profittevoli di quelli *single-channel*³³. Con l'introduzione di altri canali è fondamentale che i manager non sottovalutino la complessità richiesta dall'integrazione tra vecchi e nuovi canali: occorre che le aziende incoraggino i consumatori ad aggiungere canali a quelli già utilizzati e non migrare verso altri, convertendo gli utenti *single-channel* in *multi-channel*. Le strategie aziendali vincenti sono quelle che offrono canali diretti e indiretti integrati tra loro (negozi, Internet, telefono, cataloghi, etc.): la sfida che le aziende devono affrontare è capire quale sia la modalità con la quale assemblare il miglior set di canali e mezzi di comunicazione, in modo da massimizzare le vendite nel breve termine ed il *brand equity* nel lungo periodo³⁴. L'avvento di Internet in azienda ha contribuito allo studio dell'implementazione della strategia multicanale, all'individuazione dei potenziali vantaggi derivanti da esso e all'analisi degli aspetti strategici. L'importanza di questo argomento è sottolineato da due filoni della letteratura: il primo enfatizza i benefici dell'integrazione tra la presenza fisica e quella online e il secondo dimostra che le strategie dell'integrazione multicanale tra canali fisici e virtuali non sono così sviluppate nella realtà a causa delle preferenze dei clienti e

³³ Kumar V., Venkatesan R., "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: correlates of multichannel shopping behavior", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.19, Num.2, pp.44-62, 2005.

³⁴ Keller K., "Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, pp.58-70, 2010.

delle barriere aziendali. Si parla di *On and Off Marketing*³⁵ per indicare quelle tecniche che servono ad attirare i consumatori e collocare al meglio i prodotti: i clienti trovano sicuramente più facile e comodo acquistare online, ma preferiscono ancora recarsi presso i negozi per vedere la merce, toccarla con mano e provarla. Le aziende quindi stanno cominciando a sfruttare i canali online per reindirizzare i clienti in store per offrire maggiori opzioni offline.

La scelta dei canali utilizzati dalle aziende riveste un'importanza notevole in quanto determina il prezzo del prodotto e di conseguenza il profitto dell'azienda. Nel prendere decisioni in merito al canale che si deve utilizzare è importante sfruttare le sinergie tra i diversi canali, dal momento che gli sforzi esercitati in un canale possono migliorare le vendite in altri. Sarebbe fondamentale introdurre un modello per un sistema di supporto decisionale che aiuti le aziende a decidere quali sono i mezzi che dovrebbero impiegare e come potrebbero distribuire le risorse tra i diversi canali, cercando di trasformare il potenziale cannibalismo di alcuni canali in sinergie. La strategia di canale è considerata ben integrata quando: il mercato di riferimento è completamente coperto e ad ogni cliente vengono messi a disposizione canali e mezzi di comunicazione di suo gradimento; i canali e i mezzi di comunicazione lavorano insieme in modo che siano economicamente efficienti ed efficaci singolarmente; ed infine gli effetti sinergici che si verificano sono tali per cui il risultato complessivo sia maggiore rispetto alla somma delle singole parti. I clienti devono potersi muovere da un canale all'altro in tutte le differenti fasi di una specifica transazione d'acquisto (i consumatori devono poter esaminare i prodotti su un canale, comprarli su un altro, e infine riceverli attraverso un terzo) e ciò è possibile solo quando vengono messi a disposizione canali realmente integrati. Berman³⁶ (2004) sostiene che un modello multicanale per essere definito e ben integrato deve prevedere una strategia di vendita che si basi su:

- *Promozioni ben integrate*: un modo per assicurarsi che le promozioni siano integrate in tutti i canali è pianificare una diffusione orizzontale del messaggio promozionale e non lungo un unico canale.

³⁵ Valenti I., "Multicanalità: On and Off the Web", www.iolevalenti.blogspot.com, 2008.

³⁶ Berman B., Thelen S., "A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.32, Num.3, pp.147-156, 2004.

- *Una distribuzione mirata dei prodotti lungo i canali:* i rivenditori multicanale devono fare attenzione al livello di sovrapposizione dei prodotti lungo i canali.
- *Un sistema integrato di informazioni:* per gestire efficientemente un sistema multicanale, un rivenditore necessita di un sistema informativo in grado di condividere le informazioni relative ai clienti, ai prezzi di vendita e ai prodotti in magazzino provenienti da tutti i canali.

Pianificare, sviluppare e mantenere una strategia multicanale ben integrata non è compito facile e il prerequisito consiste nella pianificazione dettagliata e nel successivo sviluppo di un'infrastruttura effettivamente in grado di collegare i canali multipli. Una strategia multicanale per essere efficace richiede al distributore di analizzare i requisiti necessari e verificare le proprie capacità; se ci si rende conto che non si possiedono le risorse finanziarie e gestionali richieste o che non si possa sfruttare alcun tipo di sinergie, la soluzione consiste nel cercare appropriate aziende partner in grado di porre rimedio alle mancanze rilevate.

La decisione di modificare la tradizionale strategia di canale è molto delicata per le aziende, a causa dell'investimento da sostenere e le complessità di organizzare una struttura multicanale ben coordinata. L'integrazione tra canali si riflette negativamente sui costi in termini di perdite di flessibilità strategica, incremento dello stock di investimento e conseguente aumento dei costi di struttura, con ovvie ripercussioni sul profilo rischio-rendimento dell'impresa. Zhang et al.³⁷ sostengono che i *multichannel retailers* debbano utilizzare le loro risorse per cercare di sfruttare le sinergie tra i diversi canali attraverso promozioni e comunicazioni *cross-channel* (utilizzo di un canale per promuoverne un altro) e la condivisione di informazioni e di asset comuni (creando così economie di scala e di scopo).

Steinfiel (2004) propone tre differenti modelli di integrazione multicanale tra i quali un'azienda deve scegliere:

1. *Informational Supporting Model:* il canale virtuale è usato solo per informazioni pre e post vendita. Qui i clienti possono reperire informazioni sui contatti, cataloghi online, sistemi di localizzazione dei negozi, news e promozioni, ma non sono consentite transazioni e interazioni. Il livello di integrazione multicanale è

³⁷ Zhang J., Farris W., Irvin W., Kushwaha T., Steenburgh, Barton, A. Weitz, "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, pp.168-180, 2010.

basso e non sono necessari investimenti in database per l'integrazione dei dati e attività logistiche. Il vantaggio, per i distributori, consiste nella diminuzione dei costi di comunicazione pre e post vendita e dei costi di ricerca per i consumatori.

2. *Independent channels model*: i venditori creano un negozio virtuale indipendente da quelli fisici e i clienti possono comprare sia online che offline, ma possono restituire o cambiare i prodotti acquistati solo attraverso il canale utilizzato per l'acquisto. La coordinazione tra canali (virtuali e fisico) è minima e si riferisce solo al marketing e alla comunicazione del marchio. Questo modello non rappresenta il comportamento evoluto multicanale, ma permette di evitare costi logistici aggiuntivi ai distributori. In alcuni casi, può essere realizzata un'integrazione tra il negozio fisico e quello virtuale, grazie ad un database elettronico che consente ai clienti di usare buoni, carte fedeltà e sconti in modo indifferente su entrambi i canali. I clienti possono controllare gli inventari, le promozioni sui prodotti e la disponibilità in ogni negozio. In questo modo gli investimenti sono limitati ai database e alle tecnologie di comunicazione, che devono gestire i processi comunicativi affinché i prezzi, le promozioni e i servizi offerti siano coerenti nei due canali, necessitando di una forte cooperazione tra i diversi dipartimenti aziendali.
3. *Full-Integrated Channels Model*: in questo modello i distributori riflettono il negozio fisico nel sito web, integrando i due canali con servizi avanzati e necessitando quindi della massima coordinazione degli investimenti in comunicazione, attività operative e logistiche per creare un processo distributivo flessibile. Le aziende devono investire in sistemi logistici e di comunicazione, sfruttare sinergie con i fornitori per garantire il riconoscimento del marchio, la differenziazione sul mercato e una base integrata di clienti. È un investimento rischioso in termini di ROI, specialmente nel settore *retailing*, dove le preferenze di acquisto dei consumatori sono spesso basate sulle abitudini, prominenza geografica e conoscenza del marchio.

Andreini³⁸ nel suo *frame work* del 2008, focalizzandosi proprio sul settore *retailing*, individua tre macro fattori che influenzano la scelta del modello da implementare in azienda:

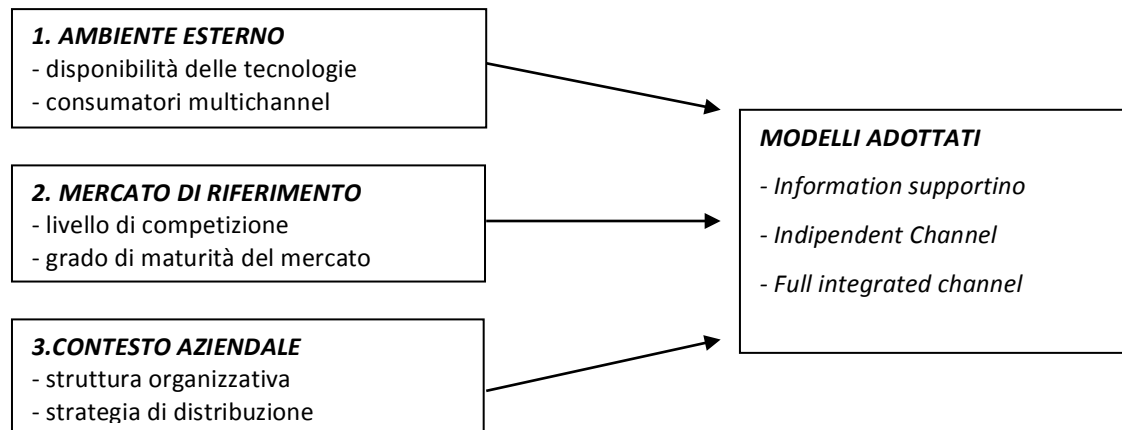


Figura 3: Fattori che influenzano la scelta del modello

Fonte: Andreini D., "Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing",

Un sistema multicanale oltre a richiedere l'integrazione tra i canali, necessita anche del loro coordinamento. Infatti una buona coordinazione tra gli stessi canali virtuali di un'azienda può garantire la nascita di importanti sinergie. Ne è un esempio il caso di *Bigmouthmedia*, agenzia specializzata nell'ottimizzazione dei motori di ricerca e web marketing, che è riuscita a creare, nel 2009, per *British Airways* una soluzione multicanale integrata. Allo scopo è stato creato uno specifico team multi-channel in grado di mettere in atto una strategia complessa e gestire sinergicamente i canali di *Search Engine Optimization* (destinati alla visibilità dei siti sui motori di ricerca), quelli di *Search Engine Marketig* (destinati agli annunci sponsorizzati sui motori di ricerca) con quelli *Social Media* al fine di incrementare il ROI dell'azienda, e vendite online e diminuire i *cost per action*. Il miglioramento della visibilità su Internet è il risultato di interventi mirati e personalizzati sulla struttura e sui contenuti di ciascun sito: migliorare il posizionamento nell'indicizzazione naturale permette, anzitutto, di aumentare il traffico per *keywords* generiche e legate al *brand* e, di conseguenza, le conversioni sul web. Per massimizzare il ROI ed il budget destinato alle campagne promozionali, è stato indispensabile progettare e gestire una campagna innovativa

³⁸ Andreini D., "Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing", 8th Global Conference on Business & Economics, 2008.

perfettamente integrata con la strategia marketing globale, sfruttare un complesso mix di contenuti, link building esterno e social media, ma soprattutto integrare le strategie SEM e SEO per creare una sinergia vincente³⁹.

La presenza di canali poco integrati può far generare insoddisfazione nel cliente, provocando una perdita di consumatori a favore dei *competitors*. La mancanza di coordinazione tra i canali induce ad inefficienza e a decisioni non ottimali, riscontrando, mediante uno studio che i profitti derivanti dalla totale integrazione dei canali sono superiori rispetto a quelli legati ad una gestione indipendente dei canali⁴⁰. Per questo motivo è opportuno che le aziende utilizzino una struttura organizzativa coordinata anziché indipendente. Ricotta⁴¹ (2010) identifica due possibili scenari per il coordinamento dei canali durante il processo di acquisto:

- *Coordinamento sincrono*: nel quale ogni canale presenta la medesima offerta. Così, ad esempio, le informazioni, il format ed i colori saranno tendenzialmente gli stessi indipendentemente dai media utilizzati e il prezzo praticato dai canali online e offline sarà lo stesso.
- *Coordinamento asincrono*: nel quale l'allineamento tra le differenti proposte di prodotto/servizio avviene tra canali e tra fasi differenti del processo d'acquisto al fine, ad esempio, di sfruttare al meglio il fenomeno del cosiddetto *research shopping*, una tendenza del consumatore a ricercare informazioni su un canale (Internet) concludendo l'acquisto in un altro (punto vendita fisico).

Ricotta sostiene che il grado di coordinamento possa variare da un'integrazione completa ad una totale separazione dei canali in ragione di un set di benefici, quali ad esempio: l'ottenimento di economie di scala, l'incremento del livello dei margini e della profittabilità per cliente, il potenziamento delle informazioni sulla *customer base*, la possibilità di migliorare le performance del portafoglio di canali compensando o attenuando le debolezze di alcuni.

³⁹ Ireland E., *Una campagna di marketing online che fa volare il ROI*, www.bigmouthmedia.it, 2009.

⁴⁰ Neslin S., Shankar V., "Key Issues In Multichannel Customer Management: Current Knowledge And Future Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.23, pp.70-81, 2009.

⁴¹ Ricotta F., "I processi di consumo in una prospettiva multicanale", www.escp-eap.net, 2010.

1.6 Aspetti che caratterizzano un approccio multicanale

Le sfide che le aziende devono affrontare nell'approcciarsi alla multicanalità sono:

1. Comprensione del comportamento dei clienti nell'utilizzo dei canali: prima di sviluppare strategie multicanali le aziende devono capire i criteri e le circostanze secondo cui i consumatori scelgono un canale piuttosto che un altro. Di conseguenza diventa essenziale l'analisi dei consumatori, dal momento che la natura dei comportamenti e le modalità di acquisto sono molteplici, nasce quindi la necessità di comprendere meglio i processi decisionali su cui si basano per sviluppare così nuovi approcci di monitoraggio e misurazione delle loro esperienze, soddisfazione e fedeltà⁴². Conoscendo a fondo il comportamento dei singoli consumatori nell'utilizzo dei canali, le aziende possono decidere quali sono i canali che meglio rispondono alle esigenze dei clienti e che permettono all'azienda stessa di massimizzare i profitti⁴³. Affinché questo si realizzi l'azienda deve dotarsi di un'infrastruttura tecnologica integrata, ossia un *data warehousing* centralizzato, in modo che i dati dei diversi canali possano essere integrati, collegati e analizzati in un modello olistico. Grazie all'utilizzo di questi basi dati è possibile formulare strategie mirate ad ottenere un mix ottimale di canali, al fine di evitare che si verifichino conflitti tra essi. Un ostacolo importante nella costruzione di una strategia multicanale di successo consiste proprio nel conflitto che emerge tra i differenti canali utilizzati per raggiungere i clienti. Le aziende devono riuscire a trovare il modo per raggiungere i potenziali clienti attraverso l'utilizzo di più canali al minor costo possibile, senza però perdere *identità*, *utilità* e *fruibilità* dei servizi. La maggior parte dei clienti ormai interagisce con l'azienda attraverso più canali (pubblicità direct mail, promozioni, pubbliche relazioni...) ed è proprio in questi punti di contatto che è possibile trovare le opportunità per aumentare il vantaggio competitivo. La tecnologia gioca un ruolo chiave in questo contesto poiché servendosi di database integrati e strumenti sofisticati di condivisione ed elaborazione della conoscenza, l'azienda può sviluppare un modello conforme alle aspettative dei clienti, utilizzando canali diversi per differenti segmenti di clientela individuati. Più informazioni si hanno a disposizione,

⁴² Zhang J., Farris W., Irvin W., Kushwaha T., Steenburgh, Barton, A. Weitz, "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, pp.168-180, 2010.

⁴³ Hughes T., "New channels/old channels Customer management and multi-channels", *European Journal of Marketing*, Vol.40, Num.1/2, pp.113-129, 2007.

maggiori sono le possibilità di sviluppare una buona strategia multicanale. I canali di Internet mettono a disposizione tutte le informazioni e permettono di collezionare un'enorme quantità di dati che, inseriti in appositi database, possono fornire dettagli importanti per qualsiasi canale. È importante affiancare anche applicazioni di CRM, che permettono alle organizzazioni di tenere traccia di ogni cliente, allo scopo di gestire al meglio i canali previsti, e tutto è meno difficile se si dispone dell'abilità di elaborare i dati.

2. Centralità del cliente: Una strategia multicanale per essere vincente deve porre particolare attenzione alla relazione con i clienti/utenti⁴⁴. Un cliente da un'azienda si aspetta:

- Che sia presente sui mezzi o nei canali che più gli sono familiari;
- Che questi canali non si pongano in conflitto tra loro, ma convergano verso un unico sbocco e lascino una reale possibilità di scelta;
- Che i messaggi ricevuti, pur articolati secondo il linguaggio peculiare del mezzo specifico, veicolino un concetto univoco e coerente;
- Facilità d'uso e di accesso e chiarezza dell'informazione;
- Facilità del processo di acquisto.

Infatti la vera sfida strategica per le organizzazioni consiste soprattutto nel pianificare e sviluppare il multichannel marketing, ribaltando il paradigma tradizionale che vede in sequenza l'impresa, i canali, e per ogni canale uno o più segmenti di clienti serviti, per orientarsi verso un nuovo paradigma che mette al centro il cliente, o meglio i segmenti, ciascuno dei quali raggiungibile attraverso più canali⁴⁵.

Per fare in modo che gli investimenti in strategie multicanale abbiano successo, le aziende devono definire specifiche *value pro position* per i clienti di maggior valore ed evitare le cosiddette "3E", ossia *Everything to Everyone Everywhere*⁴⁶. La strategia aziendale quindi può orientarsi esclusivamente verso il cliente, sviluppando quello che viene definito *Multichannel Customer Managment*, che si propone di comprendere,

⁴⁴ Meola D., "Multicanalità: un'illustrazione sconosciuta", www.pubblicaamministrazione.net/, 2007.

⁴⁵ Bruce D. Weinberg, Salvatore Parise, Patricia J. Guinan, "Multichannel marketing: Mindset and program development", *Business Horizons*, Vol.50, pp.385-394, 2007.

⁴⁶ Yulinsky C., Multi-Channel Marketing: Making "Bricks Clicks and Stick", www.mckinsey.com, 2002.

progettare, coordinare e valorizzare canali nella prospettiva di incrementare nel tempo la *customer equity* attraverso mirate azioni di acquisizione, ritenzione e sviluppo. Neslin e Shankar⁴⁷ (2009) propongono il *Multichannel Customer Management Decision*, che pone al centro dell'attenzione i clienti ed i canali attraverso i quali vengono serviti prendendo decisioni in merito al prodotto, al prezzo, al programma di marketing e al ciclo di vita del cliente. Per quando riguarda quest'ultimo essi si rendono conto che per poter sviluppare una buona strategia multicanale bisogna considerare il fatto che l'utilizzo di alcuni canali è più appropriato di altri a seconda delle diverse fasi del ciclo di vita del cliente e a tal proposito essi sostengono che bisognerebbe stabilire quali sono i canali che meglio gestiscono il *lifetime value* (CLV), ovvero l'acquisizione di nuovi clienti, il mantenimento dei rapporti ed il loro sviluppo. Per saper competere in questo ambiente aggressivo ed interattivo, le aziende devono spostare la loro attenzione dalla gestione delle transazioni alla massimizzazione del *lifetime value* del cliente. Questo comporta la subordinazione dei prodotti e dei marchi ai rapporti di lungo termine con i clienti; implicando un cambio di strategia e di struttura in tutta l'organizzazione e soprattutto una reinvenzione completa del settore del marketing.

Il valore di un nuovo cliente dipende dal canale attraverso il quale viene acquisito, che determina anche la fidelizzazione dei clienti ed i tassi di *cross-buying*⁴⁸. Le aziende usano diversi canali di acquisizione dei clienti per cercare di raggiungere simultaneamente obiettivi di quantità (volume di clienti acquisiti) e qualità (profitto/cliente). Per fidelizzare i consumatori bisogna anzitutto capire quale sia il loro processo decisionale: essi prendono decisioni nella fase di scelta, acquisto e post-vendita, ricorrendo ad uno o più canali differenti. Se l'azienda riesce a rielaborare le informazioni riguardanti le scelte effettuate dal cliente durante il processo di acquisto, è possibile scegliere se implementare una strategia multicanale orizzontale, che impone l'utilizzo di canali differenti per fasi diverse del processo decisionale oppure una strategia multicanale verticale, che si riferisce invece all'impiego di canali diversi per una stessa fase del processo d'acquisto.

Il cliente è sempre più alla ricerca della cosiddetta *seamless experience*, ovvero di un'esperienza che gli consenta di ricevere il medesimo servizio indipendentemente dal

⁴⁷ Neslin S., Shankar V., "Key Issues In Multichannel Customer Management: Current Knowledge And Future Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.23, pp.70-81, 2009.

⁴⁸ Sa Vinhas A.; Chatterjee S.; Dutta S.; Fein A.; Lajos J.; Neslin S.; Scheer L.; Ross W., Wang Q., "Channel design, coordination, and performance: Future research directions", *Marketing Letters A Journal of Research in Marketing*, Vol.21, pp.223-237, 2010.

punto di contatto con cui interagisce, dal canale a cui esso appartiene, dalla tecnologia di interfaccia e di rete che abilita il contatto e dal prodotto o servizio richiesto. Per poter soddisfare tale aspettativa, da un punto di vista strategico, un'azienda deve adoperarsi affinché tutti i clienti, con qualsiasi device di accesso e in tutti i luoghi, possano accedere a tutti i possibili contenuti e servizi di rete (dati, voce, multimedia, Internet, televisione, radio ecc.). Tale approccio implica la coordinazione e l'interconnessione degli operatori che offrono servizi di rete, dei fornitori di apparati di rete e di accesso, e dei produttori di terminali di accesso che diventano sempre più convergenti e in grado di abilitare l'accesso a più reti e servizi. Ogni volta che l'azienda ed il suo cliente potenziale entrano in contatto si stabilisce un'interazione, ma l'aspetto più importante è la vera e propria esperienza personale del consumatore sulla marca, ciò che viene chiamato *integrated user experience*. Diventa quindi opportuno elaborare una strategia competitiva che abbia il proprio punto di forza nell'integrazione fra canali e nella coerenza delle esperienze che si offrono. Alle aziende non basta esserci, non basta fare delle cose, per segnare dei punti a proprio favore; è fondamentale essere al posto giusto, nel modo giusto, dando di sé un'immagine univoca e positiva.

3.Importanza del brand: per lo sviluppo di una strategia multicanale è opportuno considerare che i canali e le comunicazioni hanno effetti diretti ed indiretti sul *brand equity*. Gli effetti diretti derivano dalle attività e dalle esperienze che i consumatori fanno quando utilizzano determinati canali e metodi di comunicazione, mentre gli effetti indiretti nascono dalle associazioni di particolari canali o di metodi di comunicazione e dipendono dall'*awareness*, dalla significatività e dalla trasferibilità dell'immagine e del patrimonio di queste opzioni. Per interpretare questi effetti diretti ed indiretti sul brand si può utilizzare il modello che prende in considerazione le cinque caratteristiche di potenziamento del brand, noto come "modello delle 5A": consapevolezza delle associazioni, degli atteggiamenti, dell'attaccamenti e delle attività⁴⁹. Per costruire un legame saldo tra il brand e i clienti è possibile ricorrere al *brand resonance model* che si sviluppa nei seguenti passi: garantire l'identificazione del brand con specifiche classi di prodotto o bisogni dei consumatori; stabilire saldamente il significato del brand nella mente dei clienti, con strategici collegamenti ed associazioni di marca tangibili ed intangibili; suscitare le risposte dei clienti all'identificazione del marchio e al suo

⁴⁹ Keller K., "Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, pp.58-70, 2010.

significato; convertire le risposte al brand per creare un intenso e attivo rapporto di fidelizzazione con il consumatore. I diversi canali, in base alle loro caratteristiche, possono influenzare i fattori legati al brand nel seguente modo:

- *Brand awarness*: il canale ha effetti sulla brand awarness nel momento dell'acquisto, a seconda delle modalità con la quale mostra e promuove il marchio;
- *Brand associations*: i canali svolgono un ruolo importante nella formazione e rafforzamento della brand associations e hanno un impatto sulle performance e sulle associazioni di immani.
- *Brand attitudes*: i canali giocano un ruolo importante nella definizione degli atteggiamenti dei consumatori (giudizi e sentimenti). Le aziende possono influenzare i giudizi dei clienti decidendo come mostrare e promuovere il prodotto e permettendo la creazione dell'esperienza.
- *Brand attachment*: i punti vendita possono creare un senso di amicizia e community tra azienda e cliente.
- *Brand activity*: in questo caso i canali svolgono un ruolo critico, possono facilitare le attività sul brand procurando informazioni addizionali, intrattenendo e permettendo di fare esperienze. Nel mondo offline i venditori possono creare esperienze sui prodotti ad esempio attraverso le dimostrazioni che incoraggiano nell'acquisto o prova di un prodotto.

4. Realizzazione di messaggi personalizzati: in un contesto multicanale personalizzare significa utilizzare ciò che si conosce del destinatario al fine di creare l'offerta. Più un'offerta è personalizzata, maggiore è la probabilità di risposta, perciò le aziende sono portate ad investire nella creazione dei contenuti e nella progettazione della campagne. Ognuno di noi è bersagliato continuamente da molteplici messaggi promozionali provenienti da aziende differenti e attraverso diversi canali e, ormai, i potenziali clienti sono perfettamente in grado di distinguere un messaggio inconsistente e irrilevante da uno importante e significativo, quindi la sfida è quella di produrre messaggi mirati per specifici individui. L'invasione multi fronte (internet, e-mail, mobile phones e call center) richiede una pianificazione strategica molto attenta. Le aziende, per gestire i canali di marketing, dispongono di strumenti in grado di tracciare i clienti in modo da

sfruttare le informazioni per promuovere meglio il messaggio, per esempio servendosi di più canali contemporaneamente e cercando di ottimizzare ogni singolo canale. Un'azienda che non possiede una strategia di marketing multicanale non è in grado di far arrivare a tutti i propri clienti il medesimo messaggio, ma è inevitabile che, in base al canale utilizzato per l'interazione, il messaggio consegnato dall'azienda si modifichi. Investire nelle infrastrutture digitali per connettersi con i propri clienti, rappresenta un'opportunità profittabile per l'organizzazione: attraverso i canali di comunicazione, il personale di marketing può sapere chi conduce una transazione, seguire il processo di acquisto fino alla fine, consegnare un messaggio appropriato e un'offerta mirata, elaborare i risultati delle campagne promozionali condotte allo scopo di ottimizzare quelle future e infine prevedere il comportamento dei futuri clienti. La strategia multicanale permette di consegnare, monitorare, misurare e ottimizzare il messaggio per ciascun cliente, indipendentemente dal canale attraverso cui il messaggio è stato ricevuto. La personalizzazione della comunicazione e la gestione di campagne multicanali possono essere considerate una sfida per quelle aziende che attualmente non detengono la tecnologia o l'infrastruttura di processo adatta allo sviluppo di strategie multicanale, alla gestione dei dati dei clienti, alla gestione dei contenuti e all'attuazione di campagne di marketing integrate. Tali aziende oggi possono rivolgersi a diverse *service providers* in grado di aiutarle nella transazione verso una più efficace pratica di marketing⁵⁰.

5. Ristrutturazione organizzativa: Implementare una strategia multicanale vuol dire rivedere e ristrutturare l'intera organizzazione in modo da poter garantire il corretto sviluppo di questo nuovo modello strategico. Il multichannel marketing è una strada da seguire solo se si è disposti a riconfigurare tutta l'organizzazione ed i suoi processi aziendali⁵¹. Alcune imprese traggono vantaggio da tale strategia, ma altre considerano la sua adozione una strada troppo complessa e costosa e con ritorni difficilmente quantificabili. Il punto, per Rosenbloom⁵² (2007), sta proprio nel progettare dettagliatamente la strategia multicanale in modo da ottenere dei ritorni effettivi da tutti

⁵⁰ Banta Corporation, "Developing Effective Multi-Channel Marketing Strategies", www.the-dma.org, 2004.

⁵¹ "Multichannel Marketing e Integrated User Experience", www.gruppomcm.it, 2002.

⁵² Rosenbloom B., "Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, pp.4-9, 2007.

i canali. Per eliminare, o almeno mitigare, i conflitti tra i canali è opportuno introdurre dei regolamenti che impongano un comportamento arbitrato, nel pieno rispetto delle leggi previste. Anche la tecnologia gioca un ruolo importante in questa situazione, mettendo a disposizione dei responsabili dei canali opportuni software in grado di assicurare la giusta suddivisione dei margini provenienti dalla vendita dei prodotti attraverso canali diversi. La realizzazione di una strategia multicanale richiede dunque una ristrutturazione organizzativa; infatti dopo aver analizzato il comportamento dei consumatori e, sulla base di questo, deciso quali canali utilizzare, l'azienda deve individuare e pianificare anche le modifiche organizzative necessarie ad una gestione integrata dei clienti, senza la quali le applicazioni di *customer relationship management*, essenziali in un modello multicanale, saranno inefficaci⁵³.

La strategia multicanale incontra nel suo sviluppo ostacoli e difficoltà di varia natura, specialmente di tipo organizzativo (convincere i vertici aziendali e rivedere i sistemi informativi) e di costo (la comunicazione richiede investimenti crescenti e l'investimento iniziale è oneroso). La scelta di adottare nella propria organizzazione una strategia multicanale implica anche alcuni cambiamenti a livello di top management. Infatti la coordinazione e l'integrazione tra i diversi canali può realizzarsi se il CEO o il presidente d'azienda ingloba nei suoi incarichi le attività prima ripartite tra il manager addetto alla direzione marketing e quello addetto alle vendite.

Nelle nostre aziende esiste anche un vincolo legato alle competenze, dal momento che in molti casi sono "prodotto centriche", ovvero privilegiano un approccio molto tecnico e basato sul prodotto piuttosto che "cliente centrico", approccio tipico del multichannel marketing. Inoltre esiste una barriera legata alla limitata competenza e conoscenza delle potenzialità che le tecnologie della comunicazione digitale possono dare a supporto di un nuovo modo di fare marketing⁵⁴. Una strategia multicanale impone alle aziende investimenti in personale adeguato e infrastrutture tecnologiche: dunque è necessario considerare le diverse variabili a disposizione, le professionalità in azienda e gli strumenti informatici, capire il livello di complessità oltre il quale la situazione non è gestibile nel breve periodo per disegnare il cambiamento che si intende attuare in

⁵³ Hughes T., "New channels/old channels Customer management and multi-channels", *European Journal of Marketing*, Vol.40, Num.1/2, pp.113-129, 2007.

⁵⁴ Noci G., "Multicanalità è quando le imprese sviluppano esperienze co-creative per l'individuo", www.adnkronos.com, 2009.

azienda⁵⁵. L'organizzazione ha così il difficile compito di definire il livello di complessità che ritiene sostenibili, ponderare di volta in volta finalità, mezzi e percorsi di sviluppo e, quindi, dotarsi delle risorse umane e materiali necessarie a conseguire il cambiamento.

In questo contesto nasce quindi la necessità di nuove figure professionali, caratterizzati da un'impostazione multidisciplinare, trasversale alle funzioni aziendali e focalizzata sul processo, che trovano difficilmente un corrispondente sul mercato del lavoro. Bernoff e Shadler⁵⁶ propongono una nuova figura aziendale, considerando il fatto che le nuove tecnologie e i social media fanno sì che un unico cliente scontento possa infliggere un danno permanente a un marchio. Per far fronte a questo tipo di rischio le organizzazioni più accorte hanno imparato a usare queste stesse tecnologie per scongiurare i problemi e rafforzare il loro brand, attraverso gli *Highly Empowered and Resourceful Operative* (HERO), ossia dipendenti che possono: sperimentare utilizzando le tecnologie, prendere decisioni di alto profilo, costruire sistemi accessibili ai clienti e parlare per conto dell'organizzazione. I manager e i responsabili dell'IT devono fornire a ogni HERO linee guida, supporto e alcuni vincoli. I manager si trovano di fronte ad una scelta: combattere l'impulso naturale dei dipendenti di collegarsi con i clienti e di trovare una soluzione, blindando il sistema, chiedendo all'IT di bloccare i siti in modo che non si svolgano attività non autorizzate legate alla tecnologia, oppure riconoscere che i dipendenti sono la soluzione ai problemi dei clienti e quindi devono trovare modi per stimolare, sfruttare e incanalare le loro innovazioni riconoscendo le loro attività e gestendo i rischi per proteggere e mantenere reattivi loro e la società. In realtà a fare la differenza è la capacità delle aziende di organizzarsi in modo da consentire ai dipendenti più creativi di diventare "eroi".

⁵⁵ Giaccari M., "Il Marketing Multicanale come strategia del futuro per la Customer Satisfaction", CRMagazine daily, www.crmag.it, 2010.

⁵⁶ Bernoff J., Schadler T., "Marketing 2.0", Harvard Business Review, pp.32-45, 2010.

Capitolo 2

La Multicanalità Bancaria

Il tradizionale metodo utilizzato dalle banche per fornire i propri servizi ai clienti è sempre stato basato su un solo canale fisico: lo sportello bancario. Molte cose sono però cambiate nel tempo, dal punto di vista della relazione con il cliente e dei canali utilizzati per servire il mercato, tanto che oggi si parla di *multicanalità*. Una delle definizioni più esaustive è la seguente: *“In breve la multicanalità può essere intesa in senso “strumentale”, come metodo di incremento dei canali per l’accesso al canale telematico (ad esempio chioschi pubblici, servizi di connettività anche wireless diffusi sul territorio, tv digitale, call-center, telefoni cellulari); oppure in “senso ampio” come approccio amministrativo che ricorre a tutti i canali disponibili, inclusi quelli tradizionali, e che dovrebbe essere sorretto dalla valutazione e dalla scelta, da parte delle amministrazioni pubbliche, di quale canale (o di quali canali), tra tutti quelli disponibili, è il più adeguato all’erogazione dei singoli servizi, avendo riguardo alla fasce di utenza che il servizio si pone di raggiungere⁵⁷”*; il focus di questo capitolo è sulla *multicanalità bancaria*, spesso definita come *E-banking*: *“La distribuzione di servizi bancari al dettaglio o all’ingrosso su internet viene spesso definita e-banking. È riferita a singoli clienti e clienti corporate, ed include trasferimenti bancari, pagamenti, raccolta di documenti, mutui e prestiti e altri servizi. Altre ricerche riferiscono l’e-banking ad una serie di prodotti e servizi attraverso i quali i clienti richiedono informazioni e svolgono la maggior parte delle attività bancarie tramite computer, tv e mobile phone⁵⁸”*.

Agli inizi degli anni '70, in Italia, si assiste al rinnovo dei canali distributivi con lo scopo di realizzare un livello di differenziazione adeguato, che permettesse di servire target diversi con modalità differenti e più consone alle caratteristiche dei clienti del segmento. A questo periodo risale il primo ATM (Automated Teller Machine) che, diversamente da oggi, era una macchina offline, in quanto non era collegata ai conti

⁵⁷ Merloni, Francesco. *La trasparenza amministrativa*. s.l. : Giuffrè Editore, 2008

⁵⁸ Hastiani, Mohammad Ali Sarlak & Asghar Abolhasami. *E-banking and emerging multidisciplinary processes*. s.l.: Premier Reference Source, 2007

correnti bancari. Oggi naturalmente l'ATM è molto più avanzato e permette di compiere prelievi automatici dal conto che sono immediatamente registrati, 24 h su 24 e 7 giorni su 7, mediante l'utilizzo di carte; inoltre i servizi disponibili sono stati incrementati, andando a creare una valida alternativa al tradizionale sportello. Questi elementi innovativi, di fatto, hanno contribuito all'evoluzione delle aspettative dei clienti, in termini di fruizione del servizio bancario.

Nella seconda metà degli anni '90 si sono poi affermati i canali di *remote banking* (offerta di servizi bancari tramite canali tecnologici, telematici ed elettronici) e *phone banking*. I canali remoti hanno introdotto in modo significativo la possibilità, per il cliente, di accedere ai servizi bancari a distanza, sia di natura informativa che dispositiva. Evidentemente questa evoluzione dei canali distributivi bancari, unita all'evoluzione tecnologica, ha stimolato i bisogni latenti del mercato che hanno portato oggi al ribaltamento dei rapporti di forza banca-cliente.

L'utilizzo dei canali remoti si è poi evoluto grazie all'avvento di Internet e alla possibilità di abbattere le barriere spazio-temporali di fruizione dei servizi. Anche il canale phone banking ha subito forti miglioramenti grazie alle nuove tecnologie come per esempio il CRM. Oggi le strategie multicanali delle banche sono focalizzate su canali di Internet e Mobile banking.

2.1 Le determinanti del modello distributivo multicanale

Gli elementi cardine su cui poggia la multicanalità bancaria e il relativo modello distributivo sono i seguenti:

1. Centralità del cliente

L'avvento di Internet ha spostato il potere contrattuale dal lato dell'offerta a quello della domanda, in quanto il cliente può accedere con estrema facilità alle informazioni che gli permettono di effettuare la decisione di acquistare un servizio, senza più limitazioni geografiche e con costi di switching tra una banca e un'altra molto bassi. Ecco che diventa fondamentale essere *client oriented* per andare incontro alle mutate esigenze del mercato. Risulta dunque necessario aumentare i canali di contatto con il cliente, migliorare la sua esperienza, sia per l'acquisizione di informazioni che per quanto riguarda le transazioni, e

mantenere un *engagement*, ossia un legame, che porti alla fidelizzazione. Oltre a questi elementi sta diventando sempre più importante sviluppare delle offerte destinate a specifici segmenti di mercato, lungo determinati canali, per ottenere quindi una personalizzazione più o meno spinta dell'offerta. La multicanalità, oltre a soddisfare esigenze di personalizzazione e fidelizzazione, consente anche di ampliare il mercato potenziale di riferimento. Un'articolazione multicanale permette, infine, di realizzare una segmentazione e una targettizzazione del mercato più pervasiva e puntuale, poiché l'interazione con il mercato nei *point of touch* permette una maggior conoscenza del cliente, delle sue caratteristiche, dei suoi bisogni.

2. Soddisfacimento dei bisogni anche non finanziari della clientela:

Il canale di contatto come in precedenza accennato, consente di conoscere meglio il segmento e gli eventuali trend di mercato, e quindi anche altri 'desideri' che il cliente potrebbe avere, e che possono essere soddisfatti dall'istituto bancario. Un esempio sono il leasing, il factoring, l'e-procurement che alcune banche stanno offrendo, insieme ad altri servizi, su *e-marketplace*⁵⁹ realizzati insieme a partner tecnologici. In questo modo le banche possono ampliare la loro offerta affiancando prodotti nuovi ai tradizionali servizi, fidelizzando il cliente e praticando attività di cross-selling. L'apertura a nuove aree di business, tuttavia, impone agli istituti di dover acquisire competenze aggiuntive a quelle normalmente a disposizione, in quanto si trovano a gestire un portafoglio di servizi anche piuttosto diversi tra loro. Nell'ambito degli e-marketplace è fondamentale, oltre che focalizzarsi sulle commissioni derivanti dalle transazioni (che sono la fonte di ricavi per la banca), anche sulla fornitura di servizi innovativi come:

- Contenuti informativi sui prodotti e su clienti-fornitori;
- Selezione dei fornitori per tipologia di prodotto;
- Servizi di marketing ai fornitori;
- Gestione dei processi di fatturazione attiva e passiva e d'incasso;

⁵⁹ I **marketplace** sono, in generale, il luogo, reale o metaforico, in cui avvengono degli scambi. Nella lingua italiana, tuttavia, i marketplace servono ad indicare i siti internet di intermediazione per la compravendita di un bene o un servizio.

3. Elasticità di adattamento alle mutevoli condizioni del mercato:

Il competitor più pericoloso per una banca è un operatore che agisce in un'altra area di business, con il rischio che l'attività bancaria venga disintermediata. I requisiti che un fornitore di servizi come la banca deve soddisfare sono sempre più elevati: completezza, servizio, integrazione, qualità, velocità di risposta, convenienza di prezzo. Secondo la letteratura l'integrazione dei canali è proprio la risposta a queste mutate esigenze, in quanto fa incontrare la tecnologia con le esigenze di efficienza e efficacia.

2.2 Internet-banking evolution

Nonostante la Rete costituisca uno strumento potenzialmente idoneo alla commercializzazione di qualsiasi prodotto, le tipologie merceologiche che, per loro natura, godono di una maggiore attitudine alla diffusione online, sono i prodotti digitali o digitalizzabili. Essi, grazie al loro alto contenuto d'informazioni, consentono:

- ✓ Una comunicazione particolarmente mirata e puntuale, atta a valorizzare le peculiari caratteristiche e fornire all'utente un oggettivo esempio della loro specificità, anche attraverso idonei strumenti di simulazione;
- ✓ Un tempestivo trasferimento elettronico del prodotto, che ne permette all'acquirente un utilizzo immediato sin dal momento della conclusione del contratto e, nel frattempo, annulla completamente i costi di trasporto;

A tale categoria di beni digitalizzabili appartengono di diritto i prodotti bancari ed assicurativi, che godono di un oggettivo vantaggio competitivo intrinseco.

L'attività bancaria è definita dall'art. 10 del Testo Unico Bancario⁶⁰ come: “...*la raccolta del risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito. Essa ha carattere d'impresa. L'esercizio dell'attività bancaria è riservato alle banche. Le banche esercitano, oltre all'attività bancaria, ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali. Sono salve le riserve di attività previste dalla legge*”.

⁶⁰ Testo Unico Bancario Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385

Diversi istituti di credito, pur attendendosi a tale disposizione, hanno cercato, nel corso del tempo, di rispondere in modo adeguato alle evoluzioni del mercato e dei servizi richiesti dall'utenza sino a raggiungere una configurazione di vere e proprie "banche virtuali"; sono diventati identità che simulano, attraverso l'uso della ICT⁶¹, obiettivi e comportamenti delle banche tradizionali, anche se l'accesso ai prodotti/servizi risulta sostanzialmente indipendente dal rapporto fisico con la clientela.

L'attività finanziaria, grazie all'immaterialità dell'offerta, costituisce un terreno privilegiato per le applicazioni dell'ICT perché le nuove tecnologie della comunicazione, oltre a ridurre drasticamente i tempi operativi, annullare gli spazi ed abbattere i costi dello scambio informativo, contribuiscono in modo decisivo all'accelerazione dei fenomeni di liberalizzazione, di competizione e di globalizzazione del mercato bancario. Esse, infatti, non solo permettono di svolgere in modo maggiormente dinamico le tradizionali attività bancarie di *back office*, ma rivoluzionano le stesse modalità di erogazione del servizio finanziario. La tecnologia passa, dunque, da un ruolo puramente tecnico-strumentale a vero e proprio fattore abilitante di un nuovo modo di gestire la distribuzione dei prodotti/servizi finanziari: si è in presenza di una dematerializzazione dei classici canali bancari⁶².

Alla banca virtuale è associabile una gamma articolata di soluzioni organizzative, attraverso l'utilizzo d'idonee apparecchiature tecnologiche, che includono PC, televisione o terminali di altro tipo, i tempi ed i luoghi della fruizione del servizio bancario da parte del pubblico coincidono, in modo sempre meno sistematico, con quelli canonici dell'organizzazione, produzione e vendita del canale tradizionale. Le relazioni tra banca e ICT, infatti, hanno profondamente modificato il modo di rapportarsi degli istituti di credito nei confronti della propria clientela e, nello stesso tempo, hanno sostanzialmente sovvertito le abitudini dell'utenza che intende avvalersi di tale servizio.

Il percorso storico attraverso il quale gli istituti di credito sono pervenuti all'attuale struttura organizzativa della banca virtuale, in realtà, ha avuto origine verso la fine degli anni sessanta, ma è stato soprattutto alla fine degli anni novanta che hanno trovato idonea implementazione anche in questo settore quelle sofisticate innovazioni

⁶¹ *Information and Communication Technology*

⁶² I tradizionali canali bancari sono gli sportelli e le agenzie.

tecnologiche la cui evoluzione è costantemente ed attentamente monitorata ed incoraggiata pure dalla Banca d'Italia e dal CIPA⁶³.

La **banca elettronica** può ritenersi a pieno titolo lo stadio primordiale dell'attuale banca virtuale. In tale fase evolutiva, i prodotti ed i servizi venivano forniti esclusivamente con modalità tradizionali e la tecnologia veniva utilizzata unicamente per:

- Accrescere l'efficienza produttiva interna dell'istituto di credito;
- Ridurre i costi organizzativo-gestionali dell'impresa banca;

A partire dagli anni Settanta si intuiscono le potenzialità di tali strutture anche nel rapporto con l'utenza e vengono implementati i primi strumenti di automazione delle più semplici operazioni bancarie attraverso l'introduzione degli sportelli ATM⁶⁴ (Automated Teller Machine) e dei POS (Point of Sale). Questi strumenti, che vivono in stretta simbiosi con la banca fisica tradizionale, possono considerarsi l'espressione iniziale della banca virtuale: il *self service*.

Gli ATM sono apparecchiature collocate presso gli istituti di credito, oppure in aree esterne appositamente dedicate, che permettono alla clientela di effettuare diverse operazioni bancarie nei tempi e nei modi definiti dalle esigenze del singolo utente.

In Italia tale servizio fu introdotto ad opera della SIA⁶⁵ nel 1983 e, dopo un breve stadio sperimentale, il sistema Bancomat cominciò a funzionare attraverso un'unica rete nazionale aperta a tutti gli istituti di credito, per consentire una integrale e tempestiva fruizione da parte della clientela.

Fino al 1996 le carte Bancomat erano utilizzate prevalentemente per compiere prelievi di denaro contante tramite gli sportelli ATM, ma oggi l'offerta dei servizi all'utenza prevede opportunità di realizzare:

- Trasferimenti ad altri conti correnti;
- Rimborso prestiti;
- Ricariche telefoniche;
- Richieste informazioni;

⁶³ *Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione*

⁶⁴ La prima macchina ATM fu installata nel 1967 presso la Barclay's Enfield Branch, una delle filiali Barclays di Londra. Tale servizio, inizialmente denominato *Barclaycash*, registrava una funzionalità piuttosto limitata ma, per la prima volta, rendeva disponibile un servizio bancario 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno.

⁶⁵ Società erogatrice di soluzioni e tecnologie per il settore bancario e finanziario.

- Numerose ulteriori funzionalità, che ne arricchiscono le potenzialità di giorno in giorno;

Il POS risulta essere, invece, *“un dispositivo idoneo a facilitare gli acquisti al dettaglio, attraverso l'utilizzo di una carta magnetica, sulla base di un'apposita convenzione tra i commercianti e le aziende di credito aderenti a tale procedura, l'utente può effettuare pagamenti mediante terminali dislocati presso i venditori, con trasferimento automatico di contante dal proprio conto a quello del creditore e nello stesso momento della transazione”*⁶⁶.

Obiettivo principale di tale operazione contabile è la consistente riduzione degli oneri e dei rischi tipici dei pagamenti in contanti, o tramite assegni, da parte della clientela, ma questa formula di riscossione si rivela particolarmente vantaggiosa per gli esercenti che possono beneficiare:

- Del rapido accredito contabile sul conto corrente degli incassi delle vendite;
- Dell'eliminazione dei rischi connessi alla gestione e alla custodia del contante;
- Della sicurezza nella puntuale regolarizzazione dei pagamenti, per i quali viene anticipatamente rilasciata regolare ricevuta;

A partire dagli anni novanta, l'attività finanziaria registra significative trasformazioni che coinvolgono non solo i mercati e gli intermediari, ma anche la domanda e l'offerta di prodotti/servizi, nonché gli stessi canali distributivi; tale metamorfosi assume una ragguardevole valenza con l'avvento della Rete. Si parla ormai di **Internet Banking** o di **New Economy** e le banche vengono coinvolte attivamente in questo forte processo tecnologico perché sono affidati agli istituti di credito una pluralità di ruoli complementari dell'attività economica.

Alcune funzioni, quali la vendita di prodotti finanziari e l'offerta di servizi di pagamento su reti telematiche, rientrano nella loro sfera erogativa istituzionale; altre prestazioni si rivelano invece maggiormente innovative ed idonee a garantire, tra l'altro:

⁶⁶ Elena Lo prestì “Multicanalità: l'evoluzione del Banking”; Pitagora Editrice Bologna, 2004

- a. L'implementazione di infrastrutture adeguate alle transazioni economiche on line ed allo sviluppo del commercio elettronico in genere;
- b. La gestione di servizi in Rete per conto terzi;
- c. La prestazione di servizi di consulenza, anche non finanziaria, alle imprese;

È implicito che le banche, nel perseguire obiettivi tanto ambiziosi, devono avvalersi di opportuni ed efficienti strumenti di **remote banking** che, a seconda dello specifico mezzo di comunicazione utilizzato, assumono la veste di: *Phone banking* o di *Internet Banking*.

I canali di *Phone banking*, come pure il primordiale servizio di *home banking*, inizialmente non hanno riscontrato il successo auspicato dalle banche e le cause di una tale modesta diffusione sono da ricercarsi in molteplici fattori che riguardano:

- ✓ La scarsa cultura informatica da parte del grande pubblico nell'utilizzo su larga scala di tali apparecchiature;
- ✓ Una tecnologia non ancora matura, con connessi costi di implementazione troppo elevati;
- ✓ Un rapporto inadeguato tra la gamma dei servizi offerti all'utenza e l'investimento hardware richiesto;

Il successivo sviluppo di Internet, e del commercio online, ha permesso la diffusione della cultura informatica a livello di massa, mentre la contrazione del costo dei personal computer e delle infrastrutture tecnologiche necessarie per il collegamento multimediale ha dato consistenza al segmento dei potenziali fruitori del servizio in Rete ed ha permesso agli istituti bancari di offrire una gamma di prodotti/servizi maggiormente innovativi ed adeguati alle specifiche esigenze dell'utenza, accrescendo il corrispondente valore aggiunto dell'offerta commerciale.

Nel 1993 la società di consulenza Ernst & Young definì la banca virtuale come “...un processo evolutivo per il quale una banca distribuisce ai clienti, nel modo più efficiente ed efficace possibile, prodotti che sono il frutto di accordi di collaborazione con diverse imprese”. Istituti di credito, società finanziarie, *software house*, produttori di componenti informatici e soggetti privati risultano, quindi, fattivamente coinvolti nella realizzazione di prodotti e servizi bancari, che nascono avvalendosi di sinergici rapporti di partnership con gli operatori economici maggiormente qualificati per tale iniziativa e

sono resi disponibili alla clientela attraverso canali distributivi non solo tradizionali. In sintesi, secondo il modello proposto dalla Ernst & Young, la banca si trasforma in vero e proprio punto di snodo di molteplici attività, realizzate anche da soggetti diversi e con finalità specifiche: essa è caratterizzata dall'assenza di gran parte degli elementi fisici che ne definiscono tradizionalmente la struttura e, attraverso l'uso della tecnologia, replica le funzioni distributive.

La banca virtuale risulta non una semplice "evoluzione" della banca tradizionale, ma un vero e proprio modello alternativo ad essa; un sistema in grado di affermarsi anche senza la presenza di una struttura tradizionale a supporto. Nonostante questa chiarezza concettuale, dall'analisi delle soluzioni attualmente presenti sul mercato si evince che, nella quasi totalità dei casi, le aziende di credito italiane hanno scelto di continuare ad operare prevalentemente tramite la rete di sportelli tradizionali ed affiancare l'operatività di uno o più canali remoti alle convenzionali postazioni fisiche.

Il rapporto banca/cliente si sta infatti evolvendo: il contatto finalizzato alla realizzazione della singola operazione cede il passo ad un legame relazionale, organico e sistematico, che si fa carico di conoscere le peculiari esigenze e le problematiche dello specifico utente per guidarlo consapevolmente nelle sue scelte economiche e tecnologiche.

In un'ottica orientata alla *customer satisfaction*, l'istituto creditizio viene allora ad assumere un ruolo di efficiente analista dei bisogni altrui e, all'interno di una gamma sempre maggiormente articolata e differenziata di prodotti/servizi disponibili, suggerisce le varie soluzioni ipotizzabili per affrontare in modo organico le problematiche dell'interlocutore di turno.

Nonostante lo sviluppo della banca virtuale rilevi una crescita esponenziale, l'agenzia fisica permane il luogo per interagire efficacemente con il mercato e percepirne gli orientamenti.

Anche nei paesi dove l'Internet Banking ha riscosso un palese successo di pubblico, come nei paesi scandinavi, si è giunti ad una riorganizzazione e ad una razionalizzazione delle strutture distributive tradizionali, ma le postazioni territoriali non vengono certo sostituite del tutto dagli sportelli virtuali. La decisione di convertirsi repentinamente ed integralmente ai nuovi canali tecnologici, infatti risulta essere una soluzione fallimentare per le banche visto che:

- Sarebbe necessario abbandonare alcuni segmenti di clientela, per la loro poca esperienza in ambito informatico;
- La struttura online si rileva estremamente funzionale nella gestione di servizi erogati attraverso transazioni altamente strutturate, come conti correnti, trading sui titoli e così via, mentre, per quei prodotti in cui predomina la personalizzazione del servizio, quali il financial planning, l'erogazione di linee di credito ecc, l'utenza sembra ancora privilegiare l'approccio con l'operatore fisico che gode indubbiamente di un maggiore livello di fiducia e di affidabilità.

L'abbinamento di un supporto telematico alla struttura fisica tradizionale consente agli istituti creditizi di coniugare i vantaggi correlati alla solidità relazionale, che si sviluppa in virtù del rapporto interpersonale fra i clienti e gli addetti alla filiale, con le opportunità connesse alla rapidità, economicità e comodità di accesso al servizio bancario; tale binomio non solo deve essere incoraggiato, ma anche attentamente e costantemente monitorato ed affinato.

Il presidio territoriale, attraverso una diffusione capillare degli sportelli bancari ed un adeguato sviluppo delle reti dei promotori finanziari, è stato nel passato un elemento di valore aggiunto per ogni utente: solo quando sarà superata la fase generazionale che percepisce l'azienda di credito come una rete quasi esclusiva di sportelli fisici, si potrà pensare ad una consistente revisione delle attuali strutture periferiche. La futura articolazione dell'organizzazione bancaria vede tuttavia ridursi drasticamente ed inevitabilmente il ruolo ed il peso del front office: l'interazione face to face è sempre più limitata ad operazioni di financial planning, oppure a consulenze di carattere professionale.

2.3 Le strategie competitive e i modelli di business in ambito bancario

Le strategie di multicanalità che si sono affermate in questi anni in ambito bancario sono fondamentalmente classificabili in due distinte tipologie:

- A. Leadership di costo: punta alla fetta di mercato particolarmente sensibili al prezzo, ma proprio per questo motivo presenta il rischio di perdere questo tipo di clienti, che, grazie a bassi costi di switching degli operatori bancari, possono di volta in volta scegliere la soluzione più conveniente, non solo a livello nazionale, ma anche internazionale.
- B. Strategia di differenziazione: prevede la distinzione in termini di qualità e personalizzazione dell'offerta, possibile solo grazie a continui investimenti in ricerca e sviluppo, per ostacolare l'imitazione da parte dei competitors.

Ovviamente l'apertura di nuovi canali comporta investimenti fissi molto elevati e la sua progettazione deve essere valutata attentamente, comparando i ritorni attesi con i costi (anche operativi), in relazione al valore del segmento di mercato che si cerca di raggiungere. L'e-banking consente però di avvalersi di economie di scala, nel caso in cui vengano raggiunti volumi critici, in quanto i costi di distribuzione dei servizi mediante canali elettronici sono decisamente minori rispetto ai costi di sportello. Questa considerazione è, di fatto, il fondamento della strategia delle banche dirette, uno dei modelli di business che si sono affermati in termini di e-banking. Esse, infatti, hanno potuto raggiungere volumi critici grazie a politiche di pricing molto aggressive, che hanno certamente indotto una pressione competitiva molto forte nel mercato. Pertanto le banche tradizionali hanno dovuto fronteggiare questa spietata concorrenza di prezzo, con l'implementazione di canali virtuali che affiancassero quelli fisici, ossia gli sportelli; questo business model punta ad una diversificazione dei canali in base al segmento di mercato in questione.

2.3.1 I modelli di Business

Dallo studio della letteratura emerge un modello di classificazione dei business model dell'e-banking, ideato da Charles N. Davis⁶⁷, che può essere riordinato in tre cluster:

- 1) *Banche dirette o virtuali*: Creazione di una banca virtuale a sé stante, all'interno di un gruppo bancario già esistente;
- 2) *Creazione di una nuova banca virtuale*, al di fuori di gruppi bancari esistenti;
- 3) *Banche tradizionali*: Integrazione dell'offerta con canali alternativi nella banca tradizionale;

Esistono poi, secondo Davis, altri modelli che però non hanno la stessa diffusione di quelli sopracitati, si tratta di:

- a. *Modelli open finance*: in cui la banca on-line distribuisce anche prodotti di altre istituzioni finanziarie;
- b. *Modelli degli aggregators*: marketplaces su cui le banche offrono i loro prodotti, e nei quali prezzi e condizioni possono essere facilmente confrontati dall'utenza;
- c. *Portali finanziari*: offrono un'ampia gamma di servizi informativi e links a intermediari aderenti, distribuendo, in alcuni casi, prodotti con proprio marchio;
- d. *Screen-scraper*: figura innovativa di intermediario che fornisce agli utenti registrati un accesso unico e personalizzato ai servizi informatici offerti dalle banche o istituzioni finanziarie del cliente.

Ciò che sta avvenendo in questi ultimi anni è la convergenza dei due principali modelli di business (banca diretta e banca tradizionale) verso una soluzione *click and mortar*, cioè un *modello multicanale integrato*, nel quale i canali fisici e virtuali sono complementari e l'efficacia del modello risiede nell'integrazione.

La validità del modello multicanale integrato risiede in due elementi: parziale sostituibilità dei canali tradizionali e vantaggi, per i clienti, a rivolgersi allo stesso intermediario per tutta la gamma dei prodotti bancari.

Per quanto riguarda la prima condizione, il *grado di sostituibilità dei canali* è un fattore fondamentale da prendere in considerazione. Vi sono, infatti, alcuni tipi di servizi come

⁶⁷ Charles N. Davis "Open Finance: Co-opetition in the Internet Economy", Lafferty report;

i pagamenti e le transazioni che possono essere completamente automatizzate e la sostituzione del canale tradizionale con quello virtuale non comporta perdita di attività a valore aggiunto svolta dallo sportello. Vi sono invece servizi, come tipicamente le richieste di finanziamenti e mutui, o le attività d'investimento per cui la sostituzione non può essere totale, in quanto l'attività di consulenza svolta dagli operatori di filiale è molto importante per il cliente, e fondamentale per la "decisione di acquisto" di un servizio finanziario.

Per quando riguarda invece la seconda condizione, se non si verificasse la suddetta convenienza, si verrebbero a configurare istituti bancari con strutture distributive fortemente specializzate. Le due condizioni fanno sì che l'integrazione possa generare un volume addizionale di ricavi, tale da coprire le maggiori spese d'investimento in hardware e software. Flussi addizionali di utili possono derivare da un aumento dei ricavi unitari oppure da un aumento del numero dei clienti. Poiché il costo marginale di un'operazione completata per via telematica è per la banca più basso, rispetto a quello sostenuto per effettuare la stessa operazione allo sportello, è plausibile che la concorrenza porti a una riduzione dei prezzi, nell'ipotesi che i prodotti collocati tramite canali alternativi siano "omogenei". Infatti, se ciò si verificasse, dovrebbero diminuire i costi totali per cliente (ovvero: costi di trasporto, costo di attesa ed il prezzo dell'operazione), i quali potrebbero, in particolare, favorire una diminuzione dei prezzi delle operazioni (a causa della diminuzione dei costi per la "produzione" dei servizi stessi). Ciò porterebbe un abbassamento delle barriere all'ingresso nel mercato dell'intermediazione, e quindi un aumento del livello di pressione competitiva.

Se, in caso contrario, i canali virtuali distribuissero servizi con un livello qualitativo inferiore, si creerebbero delle situazioni ambigue: a parità di prezzo, i servizi offerti online da un intermediario con cui il cliente non intrattiene rapporti allo sportello, verrebbero percepiti dal cliente di qualità inferiore rispetto agli stessi servizi acquistati dalla banca dalla quale acquista anche i servizi allo sportello. Quando il cliente ha un vantaggio nell'usufruire della gamma completa di servizi presso un unico operatore bancario, la banca può percepire il surplus derivante dall'abbattimento dei costi di trasporto, di attesa, di distribuzione. L'integrazione tra i diversi canali potrebbe abilitare anche l'estrema personalizzazione dei servizi/prodotti finanziari, il cosiddetto *tailoring*⁶⁸, anche se ad oggi situazioni di questo tipo sono ancora molto rare.

⁶⁸ Elevata personalizzazione di un prodotto/servizio

2.4 L'impatto dell'e-banking sul mercato bancario

La banca tradizionale è stata costruita sul modello dei branch fisici con due sostanziali vantaggi: il brand e le relazioni dirette con i clienti. Oggi essi rimangono i suoi punti di forza, ma l'avvento dell'e-banking ha indubbiamente cambiato il mercato bancario.

Alcuni dei cambiamenti più evidenti sono:

- Cambiamento del profilo del cliente: fino a qualche anno fa, il tasso di abbandono della propria banca da parte dei clienti era molto basso, ma oggi, grazie alla facilità di reperimento delle informazioni con internet, ai bassi costi di switching dell'e-banking, alla possibilità di confrontare i prodotti e servizi dei vari istituti bancari, il cliente può cambiare banca con un click. L'aspetto negativo che tuttavia l'e-banking ha portato con sé, è l'*overland* informativo⁶⁹. Molto spesso i clienti sono confusi rispetto all'interlocutore con cui stanno interagendo e sono molto più sensibili a truffe e frodi.
- Trasparenza del mercato: il mercato è diventato più trasparente grazie al fatto che le banche possono conoscere la gamma dei prodotti e servizi offerti dai competitor, non appena essi vengono lanciati. Questa disponibilità d'informazioni porta al lancio di prodotti uguali o simili a quelli dei competitors, il che contribuisce alla standardizzazione dell'offerta di mercato.
- Cross selling: la disponibilità d'informazioni sui trend di mercato e le preferenze dei clienti permettono alle banche di fare cross-selling (si intende la tecnica che consiste nell'aumentare il valore dello scambio mettendo a disposizione prodotti o servizi in qualche modo collegati con la scelta d'acquisto iniziale, rendendola più completa) di altri prodotti e servizi, il che ha portato alcune banche a spostarsi dal business bancario a quello dei servizi finanziari.
- Abbattimento delle barriere spazio-temporali: l'e-banking ha portato con sé la possibilità, per il cliente, di accedere ai servizi erogati dall'istituto bancario in qualsiasi parte del mondo e 24 ore su 24, senza limiti di tempo e di spazio, con fruibilità del servizio molto più elevata rispetto a quella dello sportello. Se questo è vero per l'internet banking, è ancora più evidente nel caso del mobile banking che permette all'utente di utilizzare i propri device in mobilità per effettuare operazioni (siano esse informative o dispositive).

⁶⁹ Il sovraccarico cognitivo (*Information overload*), si verifica quando si ricevono troppe informazioni per riuscire a prendere una decisione o sceglierne una specifica sulla quale focalizzare l'attenzione.

2.5 Costi e benefici della multicanalità bancaria

Sul versante della *domanda*, i costi sono così individuabili:

- *Investimenti*: acquisto di hardware e software; acquisizione delle conoscenze per utilizzare i servizi in rete e per dominare il settore dei servizi bancari offerti;
- *Costi per la ricerca di mercato*: individuazione dell'offerta di home banking più idonea alle proprie esigenze;
- *Costi di gestione*: telefonici di accesso a Internet; canone e commissioni per utilizzare i servizi bancari; manutenzione/aggiornamento tecnologici;

I benefici, invece, sono i seguenti:

- ✓ *Risparmio di tempo*: per conoscere le caratteristiche del servizio che si intende utilizzare e ogni informazione accessoria, senza limitazioni d'orario; possibilità di evitare le cose, esecuzione tempestiva (salvo situazioni patologiche) nell'effettuare le operazioni; accesso ad informazioni pertinenti servizi (saldo e movimenti del conto corrente e della custodia titoli, condizioni, quotazioni di borsa, ecc.);
- ✓ *Risparmio di denaro*: le commissioni di accesso/utilizzo dei prodotti finanziari sono notevolmente più basse rispetto a quelle offerte dai tradizionali canali (agenzie, uffici localizzati ecc.);
- ✓ *Maggiore trasparenza*: ogni obbligazione contrattuale è "realmente" conoscibile e valutabile prima della sottoscrizione; ogni operazione di home banking lascia traccia ed ogni informazione video può essere stampata su supporto cartaceo;
- ✓ *Migliore conoscenza del mercato*: possibilità di consultare/comparare più offerte in rete;
- ✓ *Più ampio ventaglio di servizi a disposizione*: si rendono disponibili servizi e prodotti che, se processati per vie non informatiche, risulterebbero troppo costosi;
- ✓ *Migliore gestione personale/aziendale delle informazioni, dei documenti, dei risultati derivanti dall'uso informatico dei servizi*: archiviazione e consultazione di ogni supporto documentale;
- ✓ *Spersonalizzazione di alcune incombenze*: determinate operazioni possono essere effettuate anche da persona diversa dal titolare del servizio. È sufficiente fornire le informazioni di accesso operative ad altri incaricati.

Sul versante dell'*offerta*, i costi possono essere così individuati:

- *Investimenti di natura tecnologica, di aggiornamento, di manutenzione hardware e software;*
- *Investimenti di natura progettuale:* impostazione dell'architettura sottostante il servizio; costruzione del sito;
- *Investimenti di promozione del servizio,* considerando che i nuovi strumenti sono economici ma non coperti da esclusiva;
- *Investimenti in risorse umane:* formazione, riconversione, aggiornamento del personale;

Parallelamente, i benefici possono essere così evidenziati:

- ✓ *Posizionamento di mercato:* occupazione di un settore in rapida crescita/evoluzione, con una domanda caratterizzata da dinamismo e capacità (anche culturale) di vivere nel cambiamento;
- ✓ *Contenimento dei costi operativi:* l'automazione della quasi totalità dei processi produttivi, per molti dei quali non è previsto l'intervento umano;
- ✓ *Fidelizzazione della clientela:* la vasta gamma di servizi proponibili ed i relativi bassi costi permettono una fedeltà di notevole resistenza;
- ✓ *Conoscenza del cliente:* il monitoraggio automatico dei rapporti con la clientela permette una classificazione precisa, continua ed aggiornata in grado di delineare profili di utenza impensabili con i classici canali operativi. Possibile attuazione del "marketing one to one";
- ✓ *Aggiornamento dei servizi offerti:* proprio in funzione dei precedenti monitoraggi è possibile aggiornare l'architettura dei servizi offerti e strutturarne di nuovi. La veloce standardizzazione dei servizi offerti dal sistema stimola lo studio e l'introduzione di nuovi elementi caratterizzanti i prodotti.

2.7 I sistemi distributivi delle imprese bancarie

L'assoluta evidenza dell'importanza dell'efficacia del sistema distributivo ai fini della creazione del mercato per i prodotti fa risalire la necessità di un disegno strategico della complessiva struttura, che realizzi una combinazione ottimale dei possibili canali distributivi, tenendo conto delle necessarie compatibilità reciproche e delle sinergie che possono crearsi, in relazione soprattutto alle crescenti opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico. A tale riguardo gli elementi di valutazione nelle scelte sono rappresentati non solo dalle caratteristiche della clientela e, subordinatamente a queste, dei prodotti, ma anche dal grado di flessibilità organizzativa connessa ai diversi canali, dai costi diretti e indiretti che si collegano alla scelta di ciascun canale e dalla sua integrazione con gli altri.

Le principali tipologie di canali distributive sono:

- a) Filiali*
- b) ATM*
- c) Telephone banking*
- d) Internet banking*
- e) Mobile banking*

Le diverse soluzioni presentano elementi di forte differenziazione sotto il profilo della loro utilizzazione e si prestano pertanto ad essere considerati in base a diversi criteri, a seconda del tipo di approccio al problema, che può essere fatto, o dal punto di vista della domanda, o dal punto di vista dell'offerta.

In base al primo approccio i vari canali possono essere classificati in funzione della loro attitudine a soddisfare le diverse esigenze di servizi espresse dalla clientela. Al riguardo si può operare una distinzione su tre livelli, a seconda che la domanda da soddisfare della clientela sia:

1. A semplice contenuto esecutivo (il cliente chiede solo di poter effettuare le operazioni per accedere al servizio);
2. A contenuto informativo (il cliente ha bisogno anche di informazioni sui servizi che vuol utilizzare);
3. A contenuto assistenziale/consulenziale (il cliente vuole essere orientato nella scelta dei servizi e richiede anche assistenza pre e post vendita);

In correlazione si potranno individuare canali distributivi a complessità crescente. Tale approccio approda ad una differenziazione della struttura distributiva per “canali dedicati”, ossia strutturati in funzione delle caratteristiche dei servizi erogati, che sono poi funzionali al tipo di clientela servita con una stretta coerenza tra domanda ed offerta in ordine al contenuto del servizio.

In base al secondo approccio invece, che si pone nell’ottica dell’azienda bancaria, i vari canali vengono analizzati in funzione degli effetti che la scelta di ciascuno di essi è in grado di proiettare sulla gestione. Gli aspetti al riguardo presi in considerazione sono:

- ❖ Costo del canale (si fa riferimento ai costi di esercizio comparati ai risultati, con difficoltà evidenti per quanto attiene ai problemi di misurazione, soprattutto in ordine alla misurazione del costo pieno del canale, che si scontra con la comunanza di costi che caratterizza la gran parte della produzione bancaria);
- ❖ Capacità di controllo dell’immagine;
- ❖ Controllo dei rapporti di clientela, in termini di fidelizzazione della clientela esistente;
- ❖ Ampiezza della gamma dei prodotti che possono essere venduti attraverso il canale distributivo;
- ❖ Costi di attivazione del canale;
- ❖ Possibilità di dismissione del canale (legata ai costi non recuperabili nell’eventualità che la banca debba in seguito optare per la dismissione o la riconversione del canale);
- ❖ Capacità di ampliare la clientela;
- ❖ Coordinamento e integrazione con gli altri canali distributivi (al fine di evitare fenomeni di cannibalismo interno, prodotti da un’eccessiva sovrapposizione dell’azione di taluni canali ad altri);

La scelta di uno o dell’altro canale o di un mix degli stessi è generalmente condizionata dalle caratteristiche dei prodotti, a loro volta dipendenti dalle esigenze del target di clientela che si vuole acquisire.

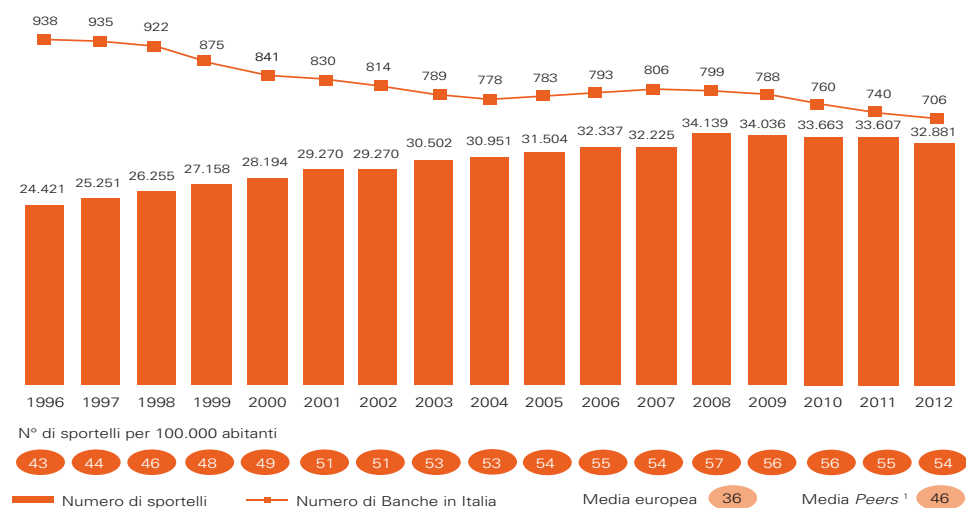
a) Filiali

Il presidio del territorio è sempre stato un presupposto strategico per i gruppi bancari italiani e la prossimità con la clientela ha sempre rappresentato un valore. Per questo motivo nel sistema bancario italiano la rete di sportelli si è sviluppata oltre la media europea anche in un contesto di concentrazione dei *players* del mercato. In Italia, il livello di prossimità del sistema bancario verso la clientela è molto alto, anche confrontato con gli altri paesi europei. I gruppi bancari italiani, infatti, possono contare su circa 56 filiali ogni 100.000 abitanti rispetto alle 20 filiali in paesi come il Regno Unito, la Svezia e rispetto ad una media europea che si aggira intorno alle 45 filiali. L'aumento degli sportelli in Italia, passati da 24.421 nel 1996 ai 32.881 nel 2012, si è accompagnato ad una riduzione del numero di banche, passate da 938 nel 1996 a 706 nel 2012, in virtù del consolidamento registrato dal settore negli ultimi anni⁷⁰.

La proliferazione degli sportelli rappresenta, tuttavia, per i gruppi attivi nel *commercial banking*, una quota importante dei costi operativi, considerando che il costo della rete incide in media tra il 60% e il 70% sul totale dei costi operativi. In uno scenario di riduzione dei margini e pressioni sui costi, occorre, dunque, una seria riflessione da parte degli istituti di credito sull'opportunità di razionalizzare le reti di sportelli e sulla possibilità di conseguire significativi risparmi in termini di costo anche alla luce dello sviluppo delle nuove tecnologie e dell'evoluzione delle abitudini ed esigenze della clientela. Recentemente, infatti, i principali gruppi bancari italiani hanno già effettuato la chiusura di un numero anche consistente di filiali. Per questo il numero di sportelli per 100.000 abitanti, in costante incremento dal 1996 al 2008, negli ultimi cinque anni ha cominciato a ridursi.

⁷⁰ Fonte: Elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Evoluzione del numero di banche e sportelli in Italia



(1) Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Germania, Grecia, Danimarca, Irlanda, Regno Unito

Figura 4: Evoluzione del numero di banche e sportelli in Italia

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Nel periodo di tempo osservato il trend degli sportelli in Italia ha avuto, infatti, un andamento opposto rispetto alla media europea. Se nel 1999 il numero di sportelli per 100.000 abitanti nel nostro Paese era sostanzialmente in linea con la media europea (circa 47 unità) nel 2010 il dato italiano si attestava a 55,5 sportelli, mentre quello europeo si fermava a 41,2. In sostanza, quando in Italia si perseguiva una politica di apertura di nuove filiali, nel resto d'Europa la diffusione media degli sportelli diminuiva e la forbice tra dato europeo e quello italiano è andata progressivamente ampliandosi fino al 2008. Tra il 2008 e il 2010, invece, il numero di filiali per 100.000 abitanti, sia in Italia, sia in Europa, ha cominciato a registrare un trend discendente.

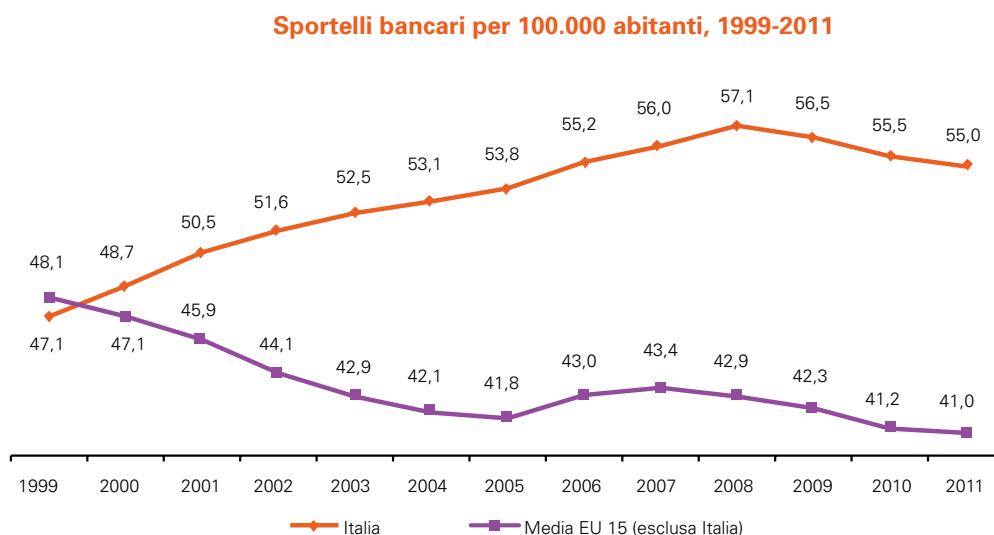


Figura 5: Sportelli bancari per 100.000 abitanti, 1999-2011

Fonte: elaborazione ABI su dati BCE

Le ragioni che hanno condotto il sistema bancario italiano su questa strada sono fondamentalmente due. La prima è una tendenza “pro-ciclica” negli scenari di pianificazione, per effetto della quale i risultati positivi conseguiti negli anni successivi all’introduzione dell’Euro, frutto in larga parte di una congiuntura favorevole, sono stati assorbiti in investimenti “fissi” a sostegno di un mercato espansivo che realmente non è mai esistito perché gli aggregati macroeconomici e gli indicatori statistici italiani sono da anni stabili quando non addirittura regressivi. La seconda è un atteggiamento emulativo nella gestione strategica, derivante sia da difficoltà intrinseche a differenziare e innovare il prodotto, sia da una scarsa abitudine a misurarsi con discontinuità strutturali⁷¹.

Negli ultimi anni le banche italiane hanno intrapreso un percorso di razionalizzazione delle filiali. Nel 2012 la riduzione degli sportelli è stata superiore alle 1.700 unità per i primi 7 gruppi, con tassi di razionalizzazione della rete compresi tra il 4% e il 14%.

⁷¹ Advisory KPMG “Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi”.

b) ATM

Le abitudini della clientela bancaria sono cambiate in modo radicale già negli ultimi dieci anni. Se fino agli anni '90 la filiale aveva un ruolo fondamentale come punto di contatto, oggi sono disponibili diversi strumenti alternativi che permettono di intrattenere una relazione con la clientela anche a distanza. Allo stesso modo sono cambiate le esigenze dei clienti, che hanno bisogno di ricevere un servizio anche lontano dal proprio sportello o in orari non convenzionali. La diffusione dei sistemi di pagamento elettronici ha intensificato questa tendenza, riducendo l'utilizzo del contante, soprattutto tra la popolazione più giovane. Dal 2005 ad oggi il numero delle carte di pagamento è aumentato del 35%, passando dai circa 50 milioni nel 2005 ai quasi 67 milioni nel 2011. Nel 2011 erano, infatti, attive 13,6 milioni di carte di credito, 39,1 milioni di carte di debito e 14,2 milioni di carte prepagate.

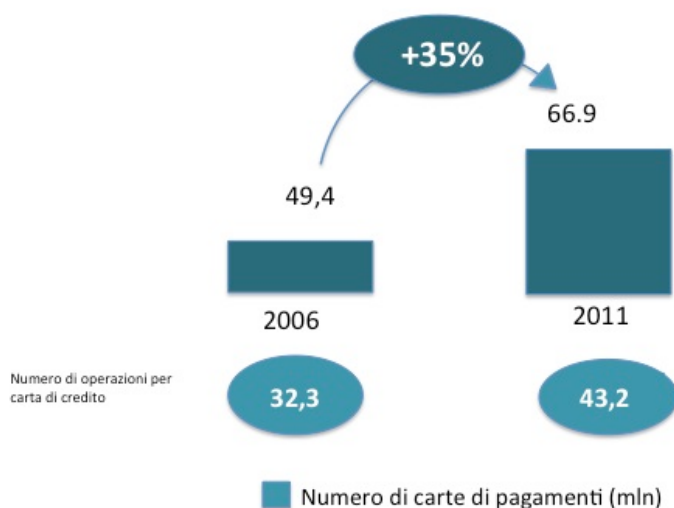


Figura 6: Diffusione delle carte di pagamento

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

L'utilizzo più frequente di carte di debito e carte di credito è stato contestuale alla diffusione di postazioni bancomat per il ritiro e il deposito di denaro contante (ATM – *Automatic Teller Machine*). Gli Atm in Italia sono circa 44.000, in aumento del 17% rispetto al 2005⁷².

⁷² Advisory KPMG “Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi”.

Le banche italiane hanno anche aumentato il numero di servizi offerti presso i punti ATM, dove, oltre al semplice prelievo e al controllo dei movimenti, è ora possibile effettuare anche ricariche dei cellulari, depositare contante, depositare assegni, etc⁷³.

Diffusione degli ATM e dei POS

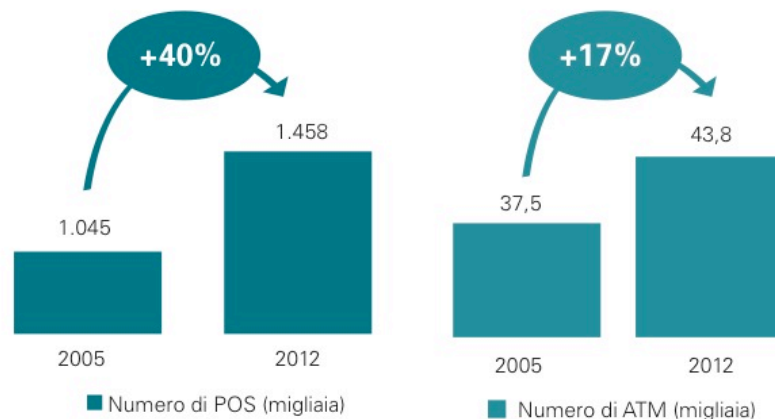


Figura 7: Diffusione degli ATM e dei POS

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

c) Telephone Banking

Cronologicamente, data la grande diffusione, il telefono è stato il primo strumento di *remote banking* che ha permesso alle banche di essere vicino ai clienti in ogni luogo e tempo. È stato inizialmente concepito come uno strumento volto a:

- Supportare la rete distributiva tradizionale riducendo i costi operativi, soprattutto in riferimento alle operazioni elementari;
- Rafforzare la relazione di clientela aumentando il livello di qualità del servizio;
- Conquistare nuovi clienti mediante tecniche di *telemarketing*;

Quando tale servizio è stato introdotto era necessaria la presenza degli operatori. In seguito all'avvento dei telefoni con tastiera, le operazioni sono state automatizzate, permettendo ai clienti di selezionare l'alternativa preferita solo premendo un tasto. Il vantaggio, oltre alla possibilità di accedere 24 ore su 24, è stata sicuramente la riduzione dei costi, seguita grazie alla possibilità di eliminare l'operatore telefonico, almeno per alcune operazioni.

⁷³ Fonte: Elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

I rischi legati a questo servizio sono sempre connessi alla sicurezza. Per sopperire a questi si è cercato di trovare altre modalità di riconoscimento valide, e inoltre le telefonate vengono sempre registrate. Finché dall'altra parte del filo c'erano gli operatori, in fase di autenticazione si utilizzavano domande mirate, successivamente all'introduzione del servizio automatizzato tramite tastiera la fase di autenticazione è stata cambiata, e oggi vengono richiesti username e password.

d) Internet Banking

Con il termine Internet Banking si intendono tutti quei servizi ai quali il cliente può accedere attraverso l'utilizzo del sito internet della banca. Per fare ciò sono richiesti un pc, un modem e la connessione internet.

Le banche hanno notevolmente ampliato l'offerta di conti correnti con l'accesso *online* e di conti esclusivamente online. Le condizioni contrattuali più convenienti e la possibilità di accedere in qualsiasi momento al proprio conto corrente hanno fatto sì che l'*internet banking* si diffondesse negli ultimi anni ad una velocità notevole.

Dal 2011 circa 24 milioni di clienti disponevano di un servizio di *home banking* per attività informative e dispositive con un incremento rispetto al 2003 di circa 15 milioni di clienti, e 6 milioni di clienti avevano un conto con soli servizi informativi di home banking. Anche tra le imprese è sempre più diffuso l'utilizzo di conti correnti che consentono di effettuare interrogazioni e disposizioni online (circa 2 milioni di clienti)⁷⁴.

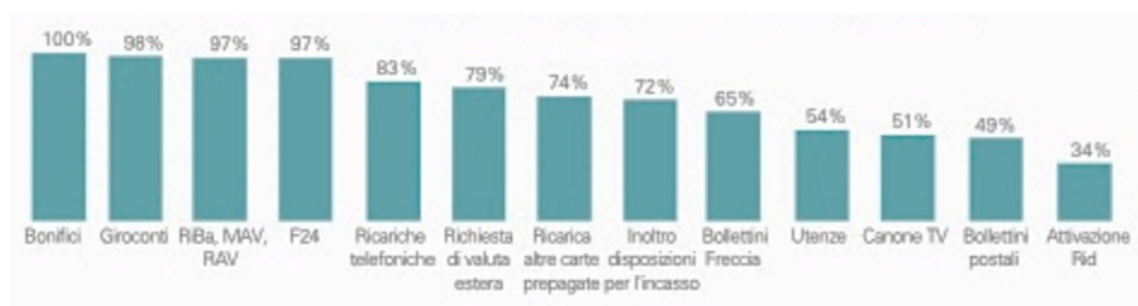


Figura 8: Servizi dispositivi forniti sul canale internet dalle banche, 2011

Fonte: Consorzio Bancomat; La multicanalità delle banche, 2012

⁷⁴ Fonte: KPMG Advisory

La clientela tende a recarsi in agenzia con minore frequenza rispetto a qualche anno fa, e lo fa soprattutto in caso di operazioni complesse, che necessitano del supporto e della consulenza degli operatori di sportello. Si stima che il nostro Paese raggiungerà i livelli di diffusione di internet e di *banking online* paragonabili ai paesi europei più avanzati (Norvegia, Finlandia, Olanda, Svezia e Danimarca) nei prossimi 7 anni.

e) Mobile banking

L'attenzione del mondo bancario sul Mobile Banking è in forte crescita, questo grazie soprattutto al rapido sviluppo dello scenario di soluzioni tecnologiche e servizi offerti dalle banche e ad una crescente predisposizione degli utenti nell'utilizzo del canale Mobile. In particolare la recente diffusione degli Smartphone (circa 30 milioni in Italia) e in prospettiva dei Tablet, unitamente ad un nuovo profilo più evoluto dell'utente, sta aprendo una fase completamente nuova che potrà portare a uno sviluppo reale nell'utilizzo di questo canale.

Concentrando l'attenzione sui soli utenti di Smartphone (che in questo momento hanno un parco utenti potenziali circa 20 volte superiori al tablet), si presuppone che in pochi anni gli utenti possano avvicinarsi al numero di utenti di Home Banking da PC in Italia (la diffusione dei cellulari, utilizzati da circa il 93% di italiani, è ampiamente superiore a quella dei PC, che, dai dati ISTAT 2013, sono utilizzati da circa il 62% della popolazione). A fine 2011 erano già oltre due milioni gli utenti attivi di Mobile Banking su Smartphone in Italia, limitatamente alle sole piattaforme App e Mobile Site, con un incremento per entrambi di oltre il 300% sul 2010. Questo forte incremento, dovuto anche alla naturale fase iniziale di crescita del mercato, non si manifesta solo su questi paradigmi più innovativi, ma anche su ambito ritenuto erroneamente consolidato come gli Sms, che nel 2011 hanno registrato una forte crescita (con oltre 4 milioni di conti correnti su cui il servizio viene erogato). Alla luce di questi dati il potenziale di questo mercato appare perciò estremamente elevato ed è possibile prevedere che, grazie all'estrema diffusione e familiarità che il telefono cellulare riscontra, il Mobile Banking possa riuscire nel giro di pochi anni a raggiungere quasi tutti i circa 30 milioni di possessori di un conto corrente in Italia. Il potenziale del canale Mobile inoltre va considerato anche al di là degli attuali titolari di conti correnti: è possibile ipotizzare che possa aumentare la penetrazione dei servizi bancari in alcune fasce di utenza in parte

non “*bancarizzate*” o che non utilizzano l’home banking. Si pensi in particolar modo ai giovani, “divoratori” di nuove tecnologie, ai disabili che grazie alle caratteristiche specifiche dei terminali possono vedere nel Mobile il punto di accesso più semplice e rapido alla Banca. Inoltre, il potenziale del Mobile Banking può essere ulteriormente ampliato anche tramite strumenti innovativi come le carte-conto associate ai nuovi sistemi di pagamento NCF⁷⁵ o al trasferimento di denaro.

L’attuale offerta di servizi Mobile Banking è disponibile tramite quattro “piattaforme tecnologiche”:

- a. Sms;*
- b. Sim toolkit;*
- c. Mobile Site;*
- d. Applicazioni per smartphone e per tablet;*

a) Sms

La piattaforma Mobile più tradizionale è l’Sms, utilizzata dalla quasi totalità (91%) delle banche che offrono servizi di Mobile Banking⁷⁶.

Seppur siano presenti sul mercato oramai da più di dieci anni con numerosi casi di successo, e vi sia una diffusa percezione di utilità per l’utente e la banca stessa, le banche mostrano alcuni elementi di incertezza:

- Gestione del pricing dei messaggi: il 72% dell’offerta è gratuita, nonostante il 55% circa degli Sms inviati dalle banche sia a pagamento;
- Scelta dei servizi da attivare, ad esempio il servizio di notifica al raggiungimento di determinate soglie sul conto corrente indicato come particolarmente apprezzato, non è stato sviluppato da tutte le banche.

Il servizio degli Sms è stato inizialmente introdotto a fianco delle carte di credito, per motivi di sicurezza, tramite l’invio di sms Alert per poter informare i clienti nel momento dell’utilizzo di quest’ultima. Successivamente le funzionalità sono state

⁷⁵ La NFC, acronimo di Near Field Communication (sviluppata da Philips, Nokia e Sony), è una tecnologia di connettività a radiofrequenza che consente la comunicazione bidirezionale a corto raggio tra dispositivi elettronici e quindi funziona solo a distanza ravvicinata, fino a un massimo di 10 centimetri. Permette di effettuare pagamenti tramite il cellulare, tramite un POS Contactless.

⁷⁶ Mobile Banking - La Banca a portata di mano (*Osservatorio: Mobile Banking*)

ampliate, introducendo gli sms premium, perciò a pagamento per il cliente, che può decidere se e quali attivare.

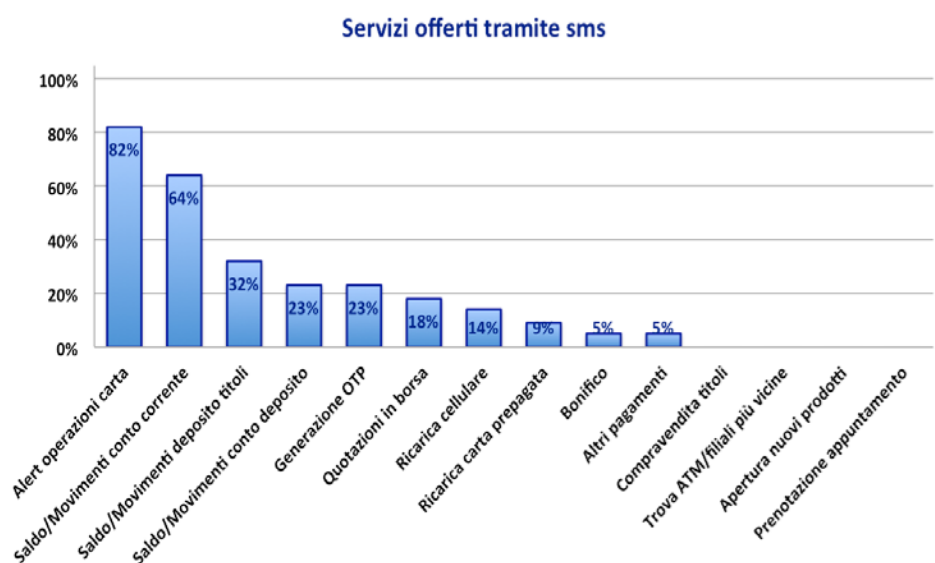


Figura 9: Servizi offerti tramite sms

Fonte: survey dell'Osservatorio mobile banking del Politecnico di Milano

b) Sim-toolkit

Il sim-toolkit è una piattaforma che permette di creare menù ad hoc sulle proprie sim card. Con esso la banca può concordare con l'operatore telefonico dei menù specifici da offrire ai clienti. L'applicazione fornisce in tempo reale la risposta al servizio richiesto tramite sms.

Sono poche le banche che dispongono di tale servizio, la maggior parte di queste sono istituti di grandi dimensioni, che possono quindi vantare un certo potere contrattuale nei confronti degli operatori telefonici. Le banche più piccole non hanno ritenuto economicamente sostenibile investire nel SIM Toolkit, o non hanno percepito il trend di cambiamento delle esigenze del cliente, che, sebbene meno esplicito di quanto possa essere oggi, era visibile già qualche anno fa. Se questo spiega la bassa diffusione attuale, sembra verosimile che oggi esso sia un canale obsoleto rispetto alle applicazioni e al mobile site, che offrono una gamma di servizi molto più ampia con un'interfaccia probabilmente molto più intuitiva e dinamica. Inoltre, se il Toolkit poteva essere uno dei primi passi nel mobile banking in un momento storico in cui non vi era ancora una così pervasiva diffusione di smartphone e tablet, oggi risulta essere uno strumento

“superato” dai nuovi device. Pertanto le banche che non hanno ancora realizzato questa piattaforma non identificano dei benefici e del valore aggiunto nel SIM Toolkit, e non sono quindi interessati a realizzarlo.

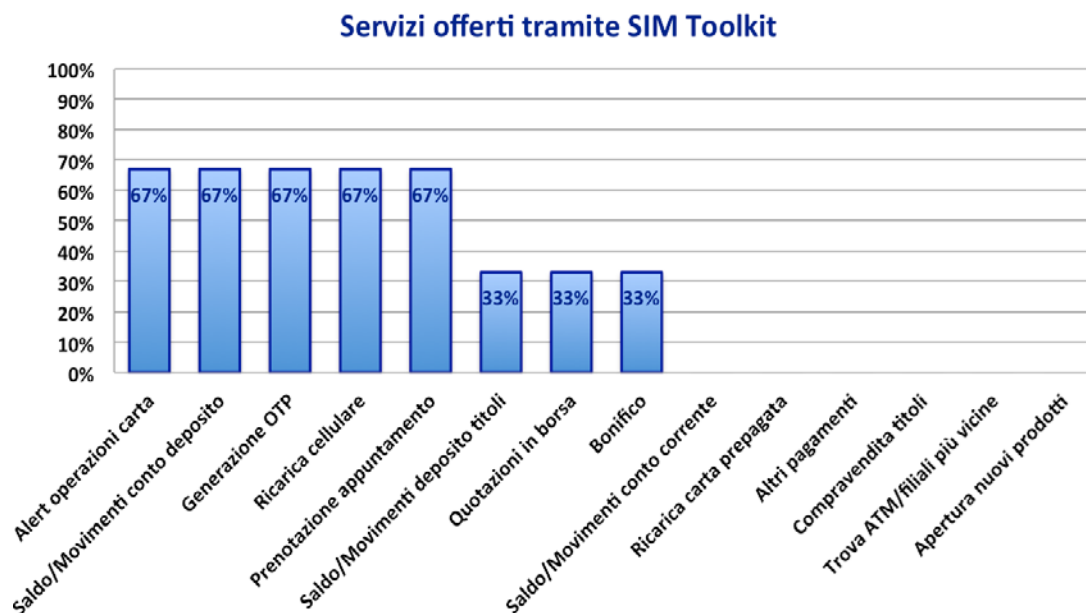


Figura 10: Servizi offerti tramite SIM Toolkit
Fonte: survey dell'Osservatorio mobile banking del Politecnico di Milano

c) Mobile site

Per mobile site intendiamo il sito internet implementato appositamente per smartphone (o tablet), in modo da rispondere alle esigenze di ampiezza dello schermo e usabilità. Si parla spesso di versione modificate del sito internet per Pc e riadattate per un migliore utilizzo tramite cellulare.

Il mondo bancario ha espresso grande interesse verso questo nuovo canale. L'ampia diffusione dei telefoni cellulari, la stabilità complessiva della tecnologia di comunicazione mobile, e la positiva esperienza con i pagamenti in e-commerce hanno reso possibile applicare la soluzione mobile a numerosi servizi finanziari. Come per

L'Internet banking anche in questo caso i servizi vengono suddivisi tra servizi dispositivi e servizi informativi.

I servizi ad oggi implementati per mobile-site ricoprono quasi completamente le esigenze dei clienti e quelli maggiormente diffusi risultano essere il saldo/movimenti del conto corrente, la ricarica del cellulare e il bonifico. In coda, offerti da più del 50% delle banche, il saldo movimenti deposito titoli, la ricarica di carta prepagata e movimenti conto deposito.

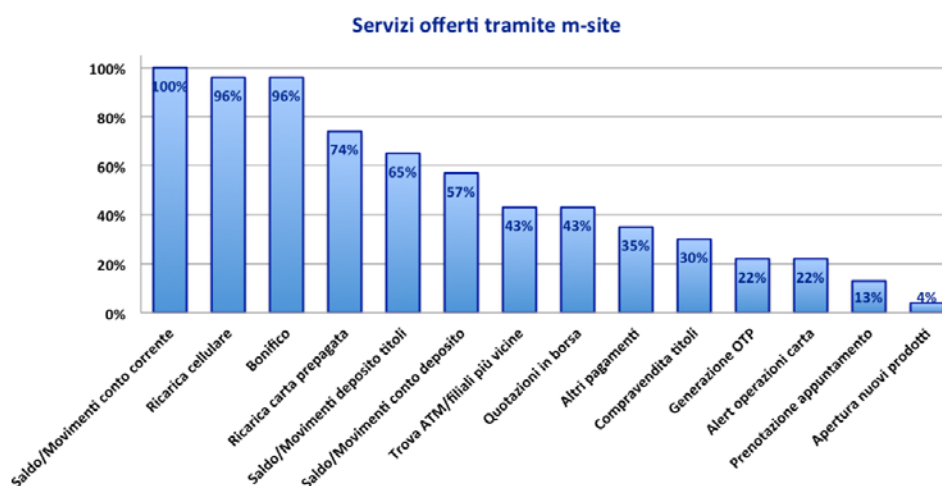


Figura 11: Servizi offerti tramite m-site
Fonte: Osservatorio Mobile banking

d) Applicazione per smartphone e tablet

È un software applicativo disegnato appositamente per smartphone e tablet. Sono disponibili e scaricabili o direttamente dal sito istituzionale delle banche, oppure dagli store appositi. Il livello di diffusione è leggermente minore rispetto a quello del mobile site, ma le funzionalità offerte sono quasi totalmente equiparabili.

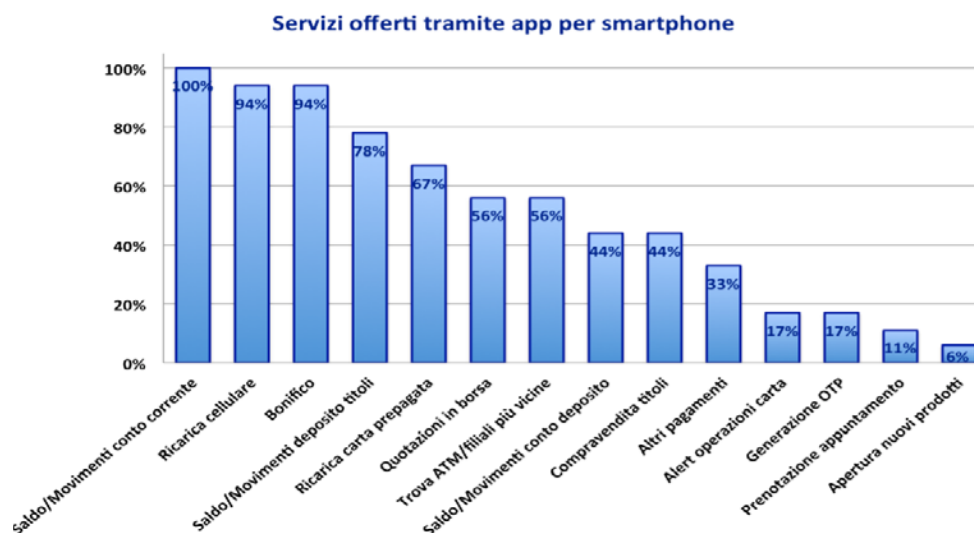


Figura 12: Servizi offerti tramite app per smartphone
Fonte: survey dell'Osservatorio mobile banking del Politecnico di Milano

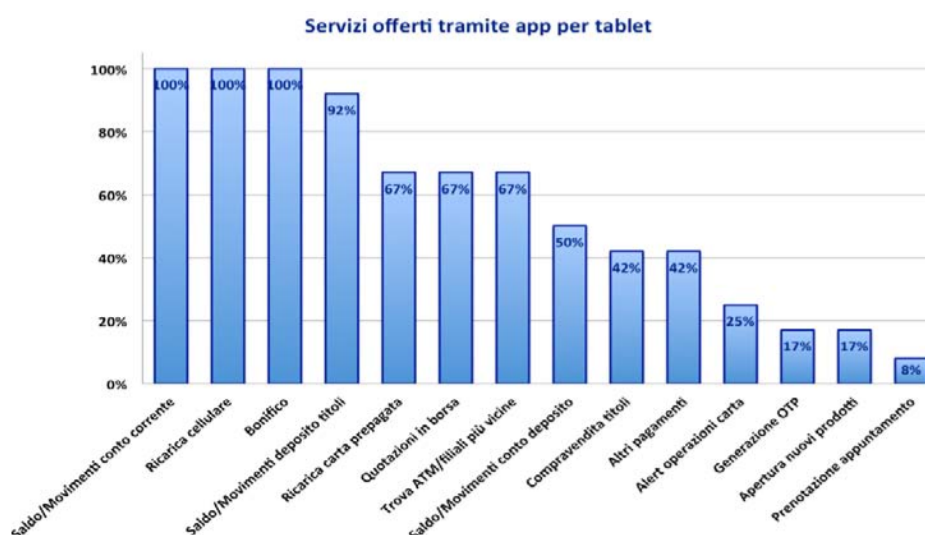


Figura 13: Servizi offerti tramite app per tablet
Fonte: survey dell'Osservatorio mobile banking del Politecnico di Milano

2.4 La spesa ICT delle banche italiane

A valle dell'analisi della letteratura in ambito e-banking, è opportuno dedicare un paragrafo al trend della spesa ICT in Italia; infatti, tutto quello detto finora, in particolar modo rispetto alla necessità di fare innovazione e alle potenzialità della multicanalità, poggia sull'esigenza di effettuare investimenti, talvolta anche molto ingenti. In un

periodo di crisi come quello attuale il tema assume un ruolo fondamentale, poiché per innovare ed effettuare investimenti è strettamente necessario “liberare” liquidità. Ciò che sta avvenendo in questo ultimo periodo, dunque, è una razionalizzazione dei consumi e delle risorse ICT, una revisione dei rapporti con i fornitori e tutta una serie di azioni volte a alleggerire la struttura dei costi relativa ai sistemi informativi. Nel mercato italiano possono essere identificate banche che hanno già compiuto un notevole passo in termini di maggior efficienza e che quindi hanno reso disponibile liquidità per investire in innovazione, e altre che stanno ancora realizzando azioni correttive in tale senso.

Previsione di variazione del budget ICT rispetto al 2011

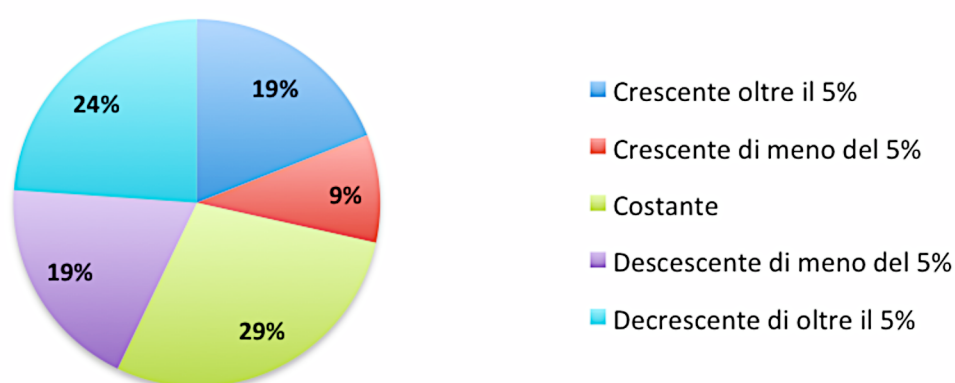


Figura 14: Previsioni di variazione del budget ICT rispetto al 2011
Fonte: Abi Lab

Il 28,6% che indica una struttura costante della spesa, è in realtà il risultato di un bilanciamento tra contenimento dei costi e nuove iniziative di investimento. In ogni caso si prevede che questa strategia di razionalizzazione possa essere un punto d’inizio molto importante per una futura ripresa dell’economia e del sistema finanziario, che potrà dare alle banche nuova spinta verso la crescita.

Capitolo 3

Case Study “CheBanca!”

Le nuove caratteristiche dei consumatori e il mutato panorama competitivo determinano per le banche la necessità di reinterpretare il proprio business e le proprie scelte strategiche per difendere il proprio ruolo di intermediari. È pressante la necessità di stringere rapporti consolidati e duraturi con la propria clientela, per conoscerla e soddisfarla al meglio anche attraverso un uso integrato dei canali tradizionali e di quelli virtuali. Inoltre, facendo leva sull'affidabilità loro riconosciuta, le banche possono offrire servizi di supporto alle transazioni on-line sia per le imprese sia per i clienti, difendendo in questo modo la propria posizione da possibili nuovi concorrenti.

I servizi bancari ed i loro processi distributivi presentano caratteristiche che permettono loro di beneficiare particolarmente dell'evoluzione dell'ICT, per quanto riguarda sia l'aspetto logistico che quello informativo. La peculiarità dell'immaterialità dei servizi finanziari rende potenzialmente “digitalizzabile” tutta l'attività della banca. Si comincia, quindi, a parlare di *banca virtuale*, intendendo con questo termine un'entità finanziaria che vende servizi finanziari alla clientela tramite le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, senza ricorrere al personale di filiale. Dal punto di vista della distribuzione, si è in presenza quindi di una dematerializzazione del canale tradizionale usato dalle banche, lo sportello. Quando si parla di banca virtuale, un cliente riceve gli effetti di un'attività di tipo bancario in assenza degli elementi tipicamente costitutivi della banca stessa; siamo quindi di fronte ad una destrutturazione della banca tradizionale con il prevalere delle relazioni.

Un canale distributivo bancario è nient'altro che una combinazione di soluzioni organizzative e tecnologiche che consente di ottenere l'erogazione del servizio desiderato: poiché la materia prima coinvolta in tale processo consiste prevalentemente in messaggi ed informazioni, è comprensibile come l'impiego di tecnologie sempre più evolute permetta di migliorare molti aspetti della distribuzione e, non ultimo, quello della relazione impresa-cliente, che non necessariamente deve avvenire sempre in compresenza dei due soggetti.

In linea generale, il rapporto banca-cliente è molto interattivo sia all'atto dell'acquisto dei servizi bancari sia durante il periodo di utilizzo degli stessi anche perché essi riguardano la gestione di un aspetto rilevante delle vite delle persone, quello finanziario

appunto, per cui le scelte richiedono anticipatamente un'attenta valutazione e vengono in seguito costantemente monitorate e ridefinite. La distribuzione della banca tradizionale attraverso filiali fisiche, offre alla clientela un'ampia gamma di servizi di alto livello, ma determina dei costi che devono necessariamente essere recuperati indirettamente. Quando è stato possibile proporre modalità di interazione alternative, l'offerta è stata resa più competitiva sia dal punto di vista del prezzo che delle quantità di interazione: il cliente è stato messo in grado di monitorare le proprie posizioni e impartire ordini in via continuativa e in tempo reale, nel luogo a lui più consono e a prezzi e condizioni migliori.

Internet consente alle banche di ridurre i costi delle operazioni di routine e di diversificare e specializzare i canali di vendita, secondo i diversi segmenti di clientela ed i servizi offerti. Ne consegue che il nuovo canale può essere sfruttato per creare un'offerta vantaggiosa sia sotto il profilo economico sia della qualità, attraverso modelli di business flessibili.

Questo non significa che la struttura fisica della banca perda di importanza. Se è evidente il processo in atto di graduale smaterializzazione dell'attività bancaria, è anche vero che la sottoscrizione di alcuni servizi finanziari richiede spesso assistenza e consulenza specializzata e, in questi casi, il rapporto interpersonale fisico viene considerato importante ai fini anche della comprensione e della fiducia reciproca. Dalle esperienze degli ultimi anni, è maturata la considerazione che il canale virtuale è più efficace quando si va ad interagire con gli altri canali distributivi della banca, quando cioè non va a sostituire le filiali tradizionali, ma si inserisce in un ventaglio di strumenti, tra loro complementari, per offrire alla clientela un servizio il più possibile completo.

Al fine di sfruttare al meglio le sinergie tra i due canali, la funzione dello sportello deve però essere ripensata e riorganizzata; il personale deve essere riqualificato per svolgere attività relazionali e di consulenza o altre attività a più alta redditività. Da una strategia multicanale possono conseguire più elevati livelli di servizio offerti allo sportello e un miglioramento dell'immagine della banca. Emerge però la necessità di preparare adeguatamente le risorse umane che operano presso il canale fisico e hanno contatti con il pubblico, affinché siano in grado di assistere in modo efficace una clientela, attuale o potenziale, più attenta ed informata che in passato⁷⁷.

⁷⁷ CAMMINO B., *E-banking alla riscossa*, in "Bancaforte", n. 2/04

Inoltre, si comincia ad investire nel nuovo canale dell'Internet banking, oltreché per difendersi da minacce quali maggiore concorrenza all'interno dello stesso sistema bancario (per effetto della globalizzazione dei mercati e della maggior pressione sul versante prezzi e condizioni da parte della clientela, conseguente alla possibilità di confronti on-line), per la discesa in campo di nuovi competitors, con l'intento di sfruttarne le non poche opportunità di mercato. Tra queste si segnalano:

- Miglioramento dei processi produttivi aziendali (riduzioni di costo a parità di prestazione di servizi erogati alla clientela);
- Trasferimento sulla clientela che utilizza Internet dei costi infrastrutturali per l'home banking (Pc e connessioni alla rete);
- Creazione di nuovi prodotti/servizi su misura dei bisogni della clientela, retail e corporate, che guarda con sempre maggior interesse all'e-commerce;
- Possibilità di abbattere le barriere fisiche tradizionali (penetrazione su nuovi mercati);
- Integrazione delle reti distributive (filiali, promotori, phone banking, ecc.);
- Possibilità di servire meglio la clientela (24 ore su 24 e dovunque);
- Possibilità di sviluppare azioni di marketing più efficaci;

Chiaramente, lo sviluppo di un nuovo canale presenta implicazioni tecnologiche ed organizzative di diversa rilevanza e complessità, ma soprattutto richiede alle banche di ridefinire con grande chiarezza le proprie strategie di canale, ossia le modalità per raggiungere e servire i mercati-obiettivo.

Il mercato attuale offre due tipologie di banche, diverse per il punto di partenza, ma sempre più vicine per l'offerta, ovvero *Banche Tradizionali* e *Banche Online*:

- 1)*Banche Tradizionali*: Integrazione dell'offerta con canali alternativi nella banca tradizionale;
- 2)*Banche Online* (dette anche dirette o virtuali): Creazione di una banca virtuale a sé stante, all'interno o all'esterno di un gruppo bancario già esistente;

Sia le banche dirette che quelle tradizionali si trovano in una fase di continua evoluzione. In particolare, le *banche tradizionali*, hanno affiancato nel corso del tempo al canale fisico (lo sportello bancario), prima gli ATM e il telephone banking, e successivamente all'avvento di Internet, il canale Internet banking e oggi stanno affiancando il canale Mobile con tutte le sue piattaforme.

Anche le *banche dirette* hanno subito una forte evoluzione, ampliando il proprio focus dal solo Internet banking, ad un'offerta più completa con l'introduzione prima del Mobile banking, e oggi muovendosi verso l'apertura di filiali. Infatti le strategie delle banche "virtuali" sono state ridefinite con l'obiettivo di integrare i canali diretti con gli sportelli; il numero di filiali non è paragonabile a quello delle banche tradizionali (anche perché queste hanno storicamente basato la loro strategia sul contatto con il cliente), ma è rilevante sottolineare questo aspetto che deriva dalla necessità di rispondere alle esigenze provenienti dal mercato: nasce proprio dai clienti la richiesta di una interazione più diretta con la banca che affianchi la semplicità di fruizione dei canali diretti, alla "sicurezza" che il contatto umano può fornire.

Spesso tale necessità nasce più da un aspetto psicologico che da una vera e propria esigenza, la semplice consapevolezza di potersi rivolgere, in caso di necessità, ad uno sportello fisico, interfacciandosi direttamente con il personale della banca, genera un maggior senso di sicurezza e tranquillità.

Dall'altra, come ormai è ben chiaro, le banche tradizionali, nate con un modello distributivo focalizzato sulla filiale, stanno ora modificando la propria strategia, rivolgendo grande attenzione ai canali alternativi come Internet e Mobile banking. Anche in questo caso alla base di tale scelta vi è il cliente, con il quale il rapporto diretto è già presidiato mediante i canali tradizionali, ma si era ormai reso necessario ampliare l'offerta rispondendo alle esigenze di multicanalità, amplificate dalla diffusione sempre più capillare di device come laptop, smartphone e tablet. Quanto detto va quindi a confermare la tesi per cui il confine che separava le banche tradizionali dalle banche dirette si sta affievolendo sempre di più, tanto che si sta verificando la convergenza dei due modelli, che potrà verosimilmente portare verso un'unica soluzione:

Il nuovo modello della banca multicanale:

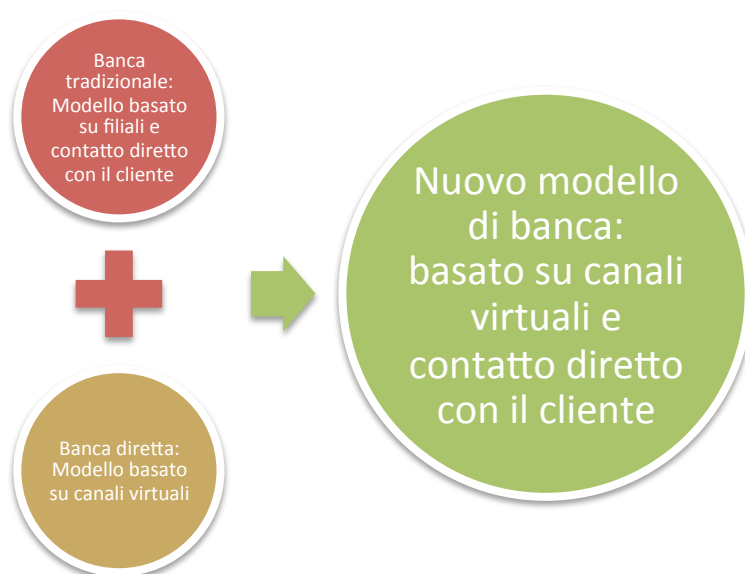


Figura 15: Il nuovo modello della banca multicanale

Fonte: elaborazione propria

Un altro aspetto rilevante che si può identificare nel mercato bancario è caratterizzato dall'intenzione di ampliare il numero di funzionalità e di canali mediante i quali le diverse banche presentano la propria offerta. Le modalità di erogazione e fruizione dei servizi sono in continua evoluzione ed è evidente come sia in costante crescita la presenza dei clienti sui diversi canali. Ci stiamo dirigendo verso un comune modello di multicanalità; infatti, le banche tradizionali sono sempre più rivolte verso lo sviluppo di canali alternativi di relazione banca cliente e anche la filiale sta subendo un'evoluzione, assumendo un ruolo sempre più relazionale e commerciale. Non perde pertanto importanza questo canale che risulta essere ancora utilizzato dall'86% della clientela delle banche tradizionali, affiancato però da un forte desiderio nell'utilizzo di canali virtuali, che contano ad oggi una penetrazione dell'83%. L'elemento nuovo rispetto al passato è proprio il cliente, che diventa "*Multicanale*", che richiede pertanto alla banca di poter scegliere il set di canali da impiegare nella relazione; è quindi compito della banca offrire una gamma completa di *points of touch* con il mercato.

Da questo ragionamento, sulla possibilità di integrare i due modelli diversi di banche, tradizionali e dirette, in uno solo, nasce l'idea di CheBanca!.

3.1 CheBanca!

CheBanca! nasce nel 2008 come banca retail del Gruppo Mediobanca. Introduce un concetto innovativo, basato su specifici e distintivi aspetti di commercio, distribuzione, servizi e modelli operativi, che gli hanno permesso di raggiungere una posizione di successo nel mercato italiano.

3.1.1 Strategia iniziale e primi risultati

Business model and *key succes factors*:

Il mercato bancario nel 2008 era così composto:

- 800 *brands*, dei quali meno di dieci operavano esclusivamente online;
- 34.000 e più filiali;
- 33 milioni di conti correnti;
- L'82% delle famiglie aveva almeno un conto corrente;
- Meno del 10% dei clienti cambiava banca;

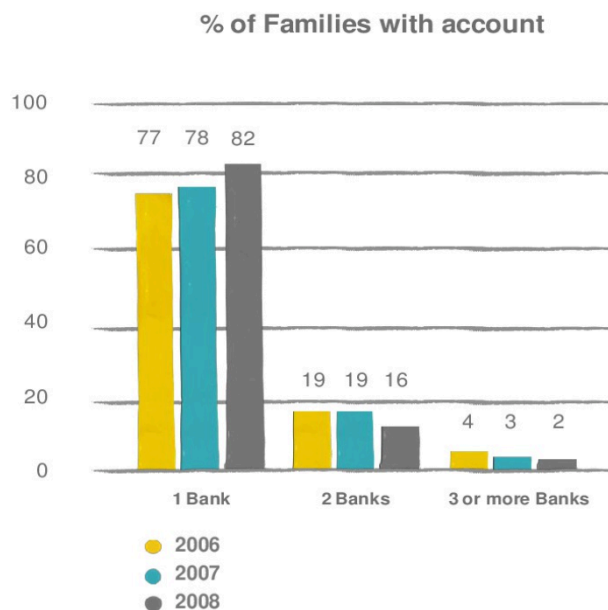


Figura 16: Percentuale di famiglie in possesso di un conto corrente;

Fonte: MedioBanca

Mediobanca decide di introdurre una nuova banca retail con questa “traiettoria”:

- I. Creare un nuovo marchio, ed un nuovo posizionamento sul mercato;
- II. Attrarre nuovi clienti e flussi;
- III. Offrire una nuova piattaforma in termini di prodotto e know-how;

I) Posizionamento di CheBanca!

Area	Banche Tradizionali	CheBanca!
PRICING	<ul style="list-style-type: none"> Negoziati e non trasparenti 	<ul style="list-style-type: none"> Trasparenti e standard ma competitivi
SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> Branch-centric Altri canali utilizzati come supporto 	<ul style="list-style-type: none"> Customer-centric Digitalmente evoluti Nuova idea di filiale
CUSTOMER RELATIONSHIP	<ul style="list-style-type: none"> Decentralizzata a livello della filiale 	<ul style="list-style-type: none"> Centralizzata e basata sul CRM management
EMPLOYEE	<ul style="list-style-type: none"> Dipendenti “vecchio stile” 	<ul style="list-style-type: none"> Orientamento “Services & Sales”, proveniente dalla vendita al dettaglio in strada

Figura 17: Posizionamento di CheBanca!

Fonte: CheBanca!

Questo grafico mostra i principali punti di differenziazione di Chebanca! rispetto alle banche tradizionali;

- ✓ *“Pricing”*: CheBanca! garantisce una maggiore trasparenza e prezzi più competitivi rispetto alle banche tradizionali (tipicamente le banche online hanno costi di gestione molto più bassi);
- ✓ *“Service”*: l’aspetto più importante riguarda sicuramente la nascita di una nuova idea di filiale, che gira intorno al cliente;
- ✓ *“Customer relationship”*: CheBanca! basa la propria strategia su un approccio CRM management;
- ✓ *“Employee”*: altro aspetto innovativo di CheBanca! sono i dipendenti, cambia totalmente l’approccio con i clienti, molto più informale, più giovane, più vicino alle esigenze di una famiglia.

II) Nuovi clienti

Il nuovo modello di banca risulta immediatamente vincente:

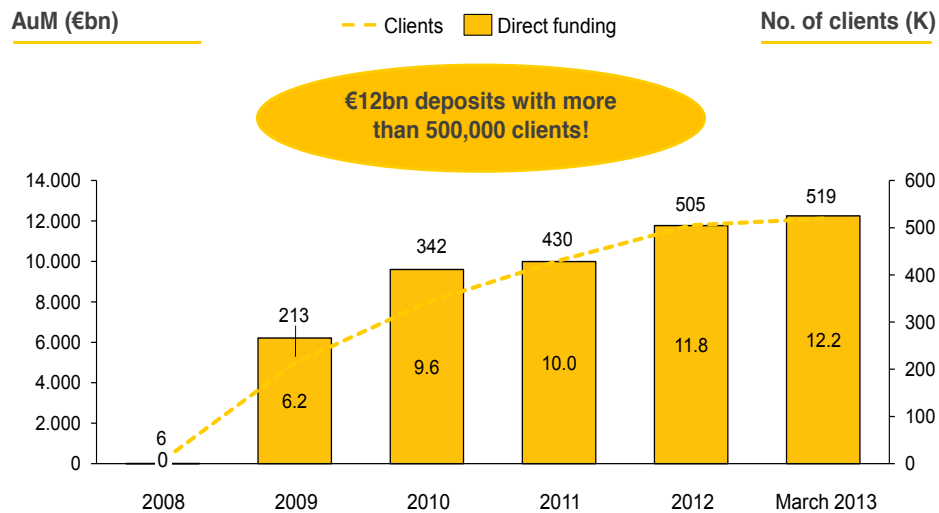


Figura 18: Evoluzione numero di clienti

Fonte: Mediobanca

Il grafico mostra come in soli cinque anni CheBanca! sia riuscita a raggiungere più di 500.000 clienti.

III) Nuove piattaforme: Strategia multicanale

Questi incredibili risultati derivano soprattutto dall'approccio multicanale di CheBanca!:

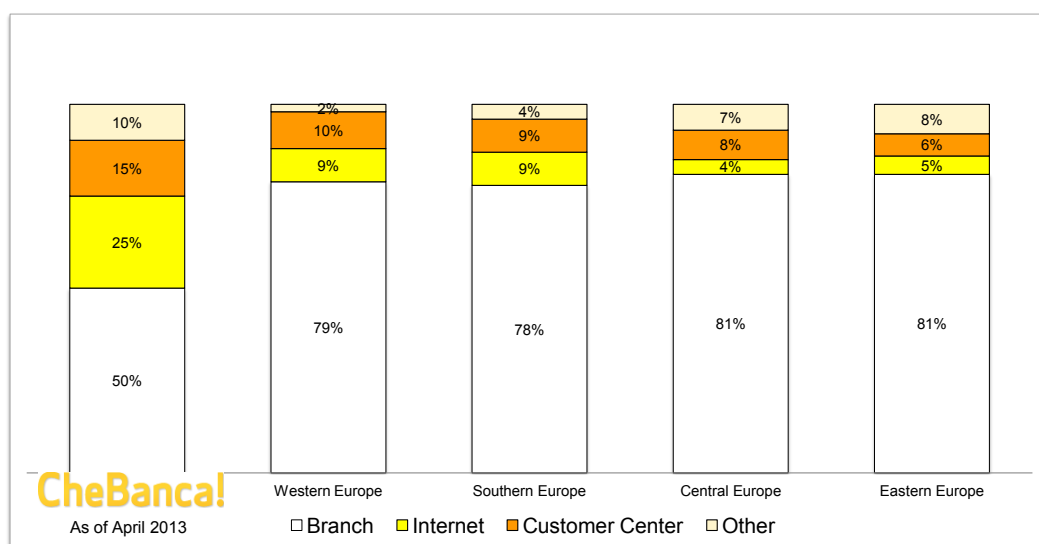


Figura 19: Vendite del 2012 suddivise per canale

Fonte: Multichannel Banking in Europe 2012 (Efma, Finalta) – CB! Internatl Data as of April 2013

È importante capire come CheBanca! sia riuscita a sfruttare i vantaggi delle filiali, per stare in ogni momento vicino ai clienti, ma come sia riuscita ad integrarle con i canali diretti quali Internet.

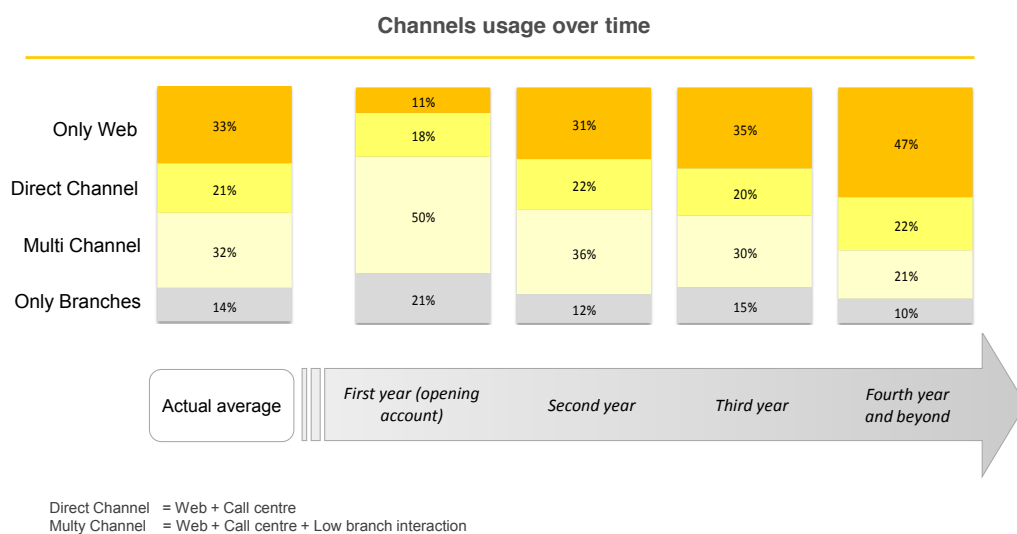


Figura 20: Crescita dell'uso del canale a distanza nel tempo

Fonte: Mediobanca

Nei suoi primi anni di attività CheBanca! è riuscita a guidare i suoi clienti verso l'utilizzo di canali diretti; come si può vedere dal grafico nel primo anno solo il 11% utilizzava il web per gestire il conto corrente, dopo solo quattro anni la percentuale è salita al 47%. Le sue filiali sono ideate anche per questo, i clienti possono accedere al proprio conto online presso i computer della sede, e possono chiedere aiuto e consigli al personale.

È da sottolineare come il target dei clienti di CheBanca! sia molto digitalizzato:

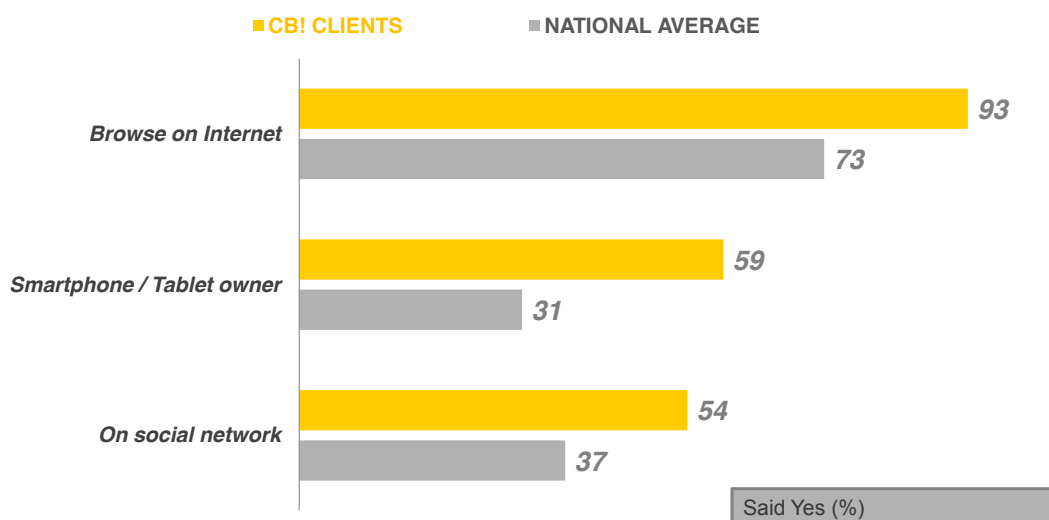


Figura 21: Confronto tra i clienti di CheBanca! e la media nazionale nell'utilizzo del Web, nuovi dispositivi e social network

Fonte: MPS Marketing Research - March 2013

Il grafico mostra come la media nazionale di utilizzatori di Internet, di Smartphone o Tablet e di social network, sia inferiore rispetto a quella dei clienti di CheBanca!. Questo evidenzia quale sia principalmente il target dei clienti, la fascia più digitalizzata della popolazione, o comunque disposta a modificare le sue abitudini bancarie per ottenere vantaggi in termini economici e di efficienza.

Primi risultati

CheBanca! a soli due mesi dalla chiusura dell'esercizio 2008/2009, aveva già superato gli obiettivi, raddoppiando la raccolta prevista per il primo anno.

Nel suo primo anno di vita registra risultati commerciali largamente superiori alle aspettative: 5,3 miliardi di depositi e 170mila conti aperti. Il mercato ha dato un segnale di notevole apprezzamento nei confronti di CheBanca!, premiandone l'approccio trasparente, efficiente e distintivo. A partire dal gennaio 2009, con la crescente affermazione del marchio, il ritmo di acquisizione ha subito una decisa accelerazione, assestandosi su una media di 2000 prodotti venduti giornalmente e fino a 50 conti per filiale.

FY 2010 results				
KPIs (€m)				
	June 10 12m	June 09 12m	Δ 09/10	June 08 12m
Total income	98	47	+2x	49
Total costs	(180)	(156)	+15%	(80)
Loan provisions	(23)	(27)	-15%	(13)
Net result	(79)	(100)	-20%	(30)
Loan book (€bn)	3.5	3.2	+10%	2.7
Deposits (€bn)	9.6	6.2	+54%	0.1
Staff (no.)	845	730	+15%	470
Branches (no.)	42	55	-24%	38
Customers (no.)	340K	210K	+60%	47K
Product sold (no.)	440K	230K	+90%	35K

Figura 22: Risultati CheBanca! 2010

Fonte: CheBanca!

Da questi dati è possibile notare come:

- ✓ le perdite, che avevano raggiunto il picco nel giugno 2009, nel 2010 risultavano già assorbite;
- ✓ il reddito complessivo in un anno era raddoppiato, grazie ad una riduzione dei costi di finanziamento, e ai rendimenti sulla liquidità investita;

In tre anni dall'avvio, Miccoli, amministratore delegato di CheBanca!, dichiara che *“abbiamo raggiunto una posizione distintiva sul mercato, conseguito una elevata notorietà del marchio, messo a punto un modello distributivo multicanale, realizzato una piattaforma operativa efficiente ed ulteriormente “scalabile”, conquistato una base di clientela stabile ed “affluent” e confezionato una serie di prodotti trasparenti e convenienti, ma non i più aggressivi sul mercato in termini di remunerazione. Iniziative grazie le quali abbiamo raggiunto risultati commerciali eccellenti come testimoniano i nostri bilanci”*.

Risultano evidenti i progressi conseguiti nei primi anni di attività, anche se il conto economico nel 2011 mostrava ancora delle perdite importanti, considerando che a fronte di 158 milioni di ricavi (+60%), erano ancora presenti costi sostanziali stabili a 184

milioni, ma con un decisivo progresso rispetto agli esercizi precedenti: 39 milioni nel bilancio al 30 giugno 2011 rispetto ai 79 milioni del 30 giugno 2010.

L'attività di CheBanca! del 2013 può essere riassunta in sei punti salienti:

- ✓ Primaria fonte di raccolta: €11,9 mld di raccolta diretta e €0,7 mld di raccolta indiretta;
- ✓ Piattaforma operativa scalabile ed efficiente;
- ✓ Miglior banca Online 2012;
- ✓ Distribuzione multicanale;
- ✓ Base di clientela crescente e “affluent” (520mila);
- ✓ Crescente diversificazione dei prodotti;

La vendita di prodotti per canali a Giugno 2013 presentava queste percentuali:

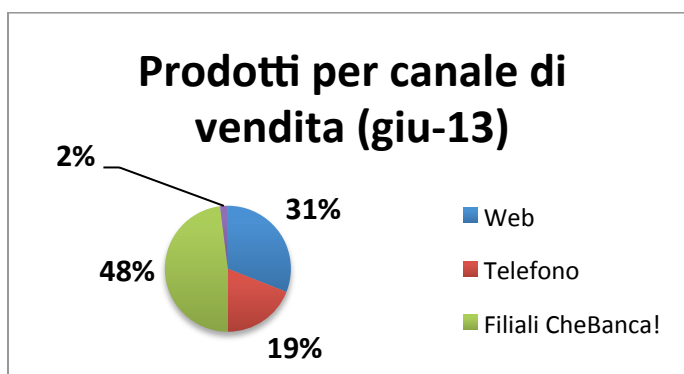


Figura 23
Fonte: CheBanca!

Per quanto riguarda, invece, la tipologia di prodotti venduti:

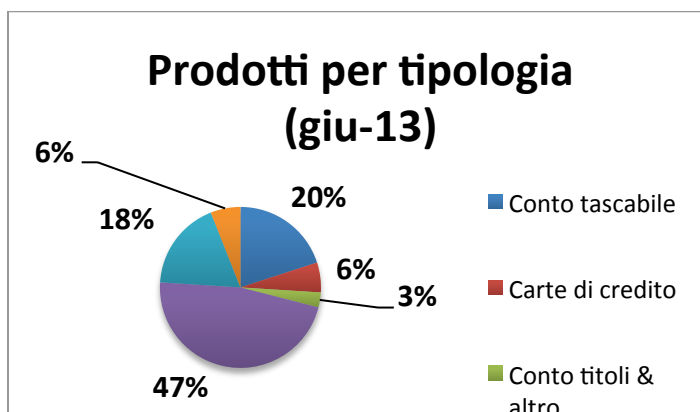


Figura 24
Fonte: CheBanca!

3.1.2 Aspetti caratterizzanti

CheBanca! è caratterizzata da quattro aspetti in particolare:

- Commerciale;
- Distributivo
- Dei servizi;
- Operativo

Per ciascun punto sono stati analizzati gli aspetti più importanti, con un focus sulle innovazioni introdotte da questo nuovo modello di banca virtuale.

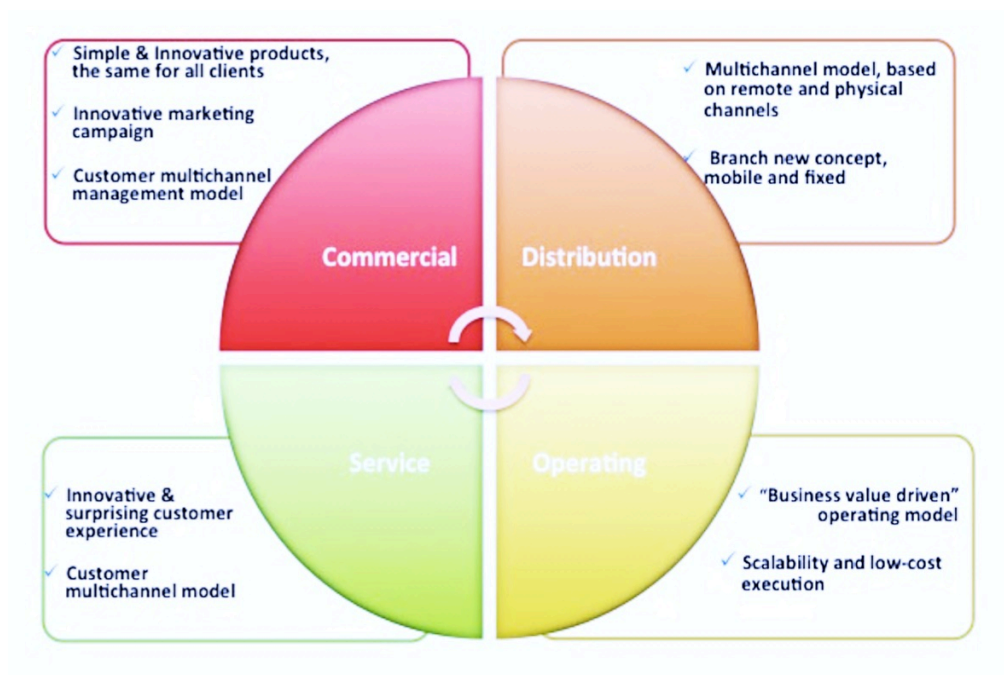


Figura 25: CheBanca!, aspetti caratterizzanti

Fonte: CheBanca!

1) Simple & Innovative products, the same for all clients:

CheBanca! offre prodotti semplici ma innovativi, indifferentemente a tutti i clienti, per soddisfare i bisogni base dei consumatori al miglior prezzo di mercato.

CheBanca! Prodotti semplici ed innovativi

Products		Main features
Killer products	DEPOSIT ACCOUNT	<ul style="list-style-type: none">▪ Interessi pagati in anticipo sui depositi▪ Durata flessibile, da 3 mesi ad un anno con tassi di interessi diversi▪ Tassi di interesse molto attraneti, e zero costi di servizio
	POCKET ACCOUNT	<ul style="list-style-type: none">▪ Carte prepagate con transazioni e funzionalità di una carta di debito▪ Design creativo della carta (colore) e altri servizi disponibili pagando un supplemento, come l'assicurazione anti frode.▪ Deposito non retribuito
	MORTGAGE	<ul style="list-style-type: none">▪ Mutui a tasso fisso e variabile disponibili come offerta complementare▪ Salvataggio mutuo: mutuo con caratteristiche innovative
	CURRENT ACCOUNT	<ul style="list-style-type: none">▪ Carta di debito inclusa gratuitamente; carta di credito disponibile▪ Prezzi molto allettanti:<ul style="list-style-type: none">• Operazioni online, in filiale e per telefono gratuite; prelievi internazionali gratuiti• Servizi a basso costo

Figura 26: tipologia di prodotti

Fonte: CheBanca!

La chiave di successo di CheBanca! sta proprio nel riuscire a soddisfare tutti i bisogni dei clienti, con un'offerta di pochi prodotti semplici ma innovativi allo stesso tempo.

Già dalla homepage del loro sito è evidente come puntino sulla semplicità e sulla linearità dei concetti, pochi prodotti ma con spiegazioni essenziali e chiare:

1. Conto Corrente: il conto CheBanca! non ha nessun canone mensile, offre operazioni illimitate online e tramite il servizio clienti, zero spese per l'imposta di bollo, nessun canone per bancomat e carta di credito, e 3 euro per ogni singola operazioni effettuata in filiale. Se il cliente desidera l'assistenza di un gestore può sottoscrivere l'opzione "Assistenza in Filiale" a due euro di canone al mese, in questo modo potrà effettuare operazioni da tutti i canali;

QUANTO PUÒ COSTARE IL CONTO CORRENTE		
Indicatore Sintetico di Costo (ISC)		
Con Opzione Assistenza		
Profilo	Filiale	Internet/Servizio Clienti
Giovani (164 operazioni all'anno)	24 €	24 €
Famiglie con operatività bassa (201 operazioni all'anno)	24 €	24 €
Famiglie con operatività media (228 operazioni all'anno)	24 €	24 €
Famiglie con operatività elevata (253 operazioni all'anno)	24 €	24,53 €
Pensionati con operatività bassa (124 operazioni all'anno)	24 €	24 €
Pensionati con operatività media (189 operazioni all'anno)	24 €	24 €
Senza Opzione Assistenza		
Profilo	Filiale	Internet/Servizio Clienti
Operatività bassa (112 operazioni all'anno)	66 €	0 €
Oltre a questi costi vanno considerati l'imposta di bollo di 34,20 euro obbligatoria per legge, gli eventuali interessi attivi e/o passivi maturati sul conto e le spese per l'apertura del conto. I costi riportati nella tabella sono orientativi e si riferiscono a 6 profili di operatività, meramente indicativi - stabiliti dalla Banca d'Italia - di conti correnti privi di fido. Per saperne di più: www.bancaditalia.it		

Figura 27: Costo conto corrente

Fonte: CheBanca!

La tabella mostra i costi di un conto corrente CheBanca!, i diversi profili dipendono dal livello di operazioni che vengono fatte durante l'anno. I costi per il conto con "Opzione Assistenza" sono gli stessi per tutte le tipologie di cliente, mentre per il conto senza assistenza, i costi per il profilo con operatività bassa variano significativamente tra quelli per l'utilizzo del canale fisico, e quelli per l'uso dei canali remoti: 66€ contro 0€. Queste politiche di prezzo mirano a incentivare l'utilizzo dei canali online rispetto alle filiali.

2. Conto Deposito: è un deposito a risparmio con il quale CheBanca! custodisce le somme del cliente e gli corrisponde gli interessi pattuiti e maturati; gli interessi variano a seconda della durata dell'investimento, da un 0,75% (tasso base) ad un 2% (tasso a 12 mesi). CheBanca! offre il vantaggio di poter ricevere in anticipo l'importo dei tassi, e di poter svincolare i depositi in ogni momento.

CONTO DEPOSITO		
Spese	apertura	zero
	chiusura	zero
	versamenti	zero
	prelevamenti su internet, in filiale o tramite Servizio Clienti	zero
	imposta di bollo	nella misura prevista dalla legge vigente
	ritenuta fiscale sugli interessi maturati	20%
	invio rendiconto per posta (su richiesta del cliente), per ogni invio	zero
	costo per invio informazioni non previste nelle Condizioni Generali o per invio con strumenti o frequenza non indicati	zero
Interessi sulle somme depositate	tasso base	0,75%
	tasso a 3 mesi	1,20% (fino al 26/02/2014)
	tasso a 6 mesi	1,70% (fino al 26/02/2014)
	tasso a 12 mesi	2,00% (fino al 26/02/2014)
Capitalizzazione	tasso base	annuale al 31/12
	tasso a 3/6/12 mesi	a scadenza periodo
	base di calcolo per interesse	anno civile (base 365)
Disponibilità e Valute	versamento assegni circolari CheBanca!	valuta di accredito: data del versamento disponibilità: data valuta di accredito
	versamento assegni bancari CheBanca!	valuta di accredito: data del versamento disponibilità: data valuta di accredito
	versamento assegni circolari altre banche	valuta di accredito: 1 giorno operativo successivo al versamento disponibilità: dal 4° giorno operativo successivo alla data di versamento
	versamento assegni bancari altre banche	valuta di accredito: 2 giorni operativi successivi al versamento disponibilità: dal 4° giorno operativo successivo alla data di versamento
	versamento minimo iniziale	1 €
	importo minimo vincolabile	100 €
Altro	giacenza massima del conto di deposito	3 milioni di €
	numero massimo intestatari	2
	conti d'appoggio diversi dai conti aperti presso CheBanca!	fino a 5

Figura 28: Costo conto deposito

Fonte: CheBanca!

3. Mutui: CheBanca! offre diverse tipologie di mutuo: il mutuo fisso (rata certa dall'inizio alla fine); mutuo risparmio (permette di abbassare la rata grazie alle somme depositate su conto collegato); mutuo variabile (segue l'andamento del tasso di interesse); mutuo variabile con CAP (fissa un tetto massimo in caso di rialzo dei tassi); un vantaggio dei mutui CheBanca! è di poter controllare in qualsiasi momento le condizioni del mutuo, accedendo all'area riservata del sito.

4. Investimenti: CheBanca! offre diverse tipologie di investimenti:

- *Conto titoli:* permette di comprare e vendere titoli di stato, obbligazioni, azioni ed EFT sul mercato italiano, le azioni dei principali mercati europei, azioni ed EFT in dollari, sterline, e franchi; permette di partecipare alle aste dei titoli di stato italiani, scegliere tra 1.800 fondi delle principali case di investimento.

- *Risparmio Gestito:* ultima novità di CheBanca!, i clienti possono scegliere tra 1.800 fondi di investimenti, con un unico costo di gestione e nessun costo di sottoscrizione, uscita o switch. Inoltre per guidare i clienti meno esperti, la banca mette a disposizione sul sito e sull'homebanking una serie di strumenti: "la mappa del risparmio" (una selezione dei fondi inseriti in diverse macro categorie posizionate su una mappa, in base all'orizzonte temporale e all'obiettivo di rischio/rendimento del fondo); *video tutorial e dizionario dell'investitore; simulatore di piani di accumulo; chat online.* È possibile

scegliere tra diverse modalità di sottoscrizione, o tramite un versamento in unica soluzione (PIC), o tramite un piano di accumulo (PAC), per entrambe le soluzioni è possibile chiedere in qualsiasi momento il rimborso parziale o totale delle quote.

5. Assicurazioni: CheBanca! offre diversi prodotti assicurativi: assicurazione casa; assicurazione vita; assicurazione infortuni.

6. Conto tascabile: è una carta ricaricabile, utilizzabile fino ad esaurimento delle somme caricate e nei limiti d'importo indicati nelle condizioni economiche, per trasferire denaro, effettuare pagamenti e acquisti e per prelevare contante.

CONDIZIONI ECONOMICHE VALIDE PER TUTTI I CANALI	
STRUMENTI DI PAGAMENTO	
COSTI	
canone mensile del Conto Tascabile, addebitato l'ultimo giorno del mese	1 €
invio sms per notifiche	zero
blocco e sblocco carta ricaricabile	zero
prelievo sportello automatico in Euro	zero
prelievo sportello automatico in valuta diversa dall'Euro	3 €
maggiorazione su tasso di cambio per operazioni in valuta diversa dall'Euro	zero
pagamenti con carta ricaricabile e rifornimento di carburante in Italia e all'estero	zero
invio Rendiconto online	zero
invio Rendiconto per posta (su richiesta del cliente) per ogni invio	zero
costo per invio informazioni non previste nelle Condizioni Generali o per invio con strumenti o frequenza non indicati	zero
MASSIMALI STANDARD	
limite massimo di utilizzo complessivo	5.000 € al giorno e 50.000 € mensili
importo massimo dei pagamenti in Italia su circuito PagoBancomat	5.000 € al giorno e 50.000 € mensili
importo massimo per prelievo contanti in Italia su circuito Bancomat	500 € al giorno e 3.000 € mensili
importo massimo per prelievo contanti in Italia e all'estero su circuito MasterCard	500 € al giorno e 3.000 € mensili
VALUTE	
pagamenti con circuito MasterCard e pagamenti con circuito PagoBancomat	valuta di addebito: data operazione
ALTRE CARATTERISTICHE	
rendiconto	annuale
capienza massima	50.000 €
numero massimo di conti tascabili richiedibili	5
tasso di cambio applicato sulle operazioni in valuta	tasso di cambio applicato dal circuito MasterCard in essere al momento della registrazione dell'operazione
giorni lavorativi per il rimborso del saldo in caso di estinzione, dal giorno di invio della richiesta	15 giorni

Figura 29: Costo Conto tascabile

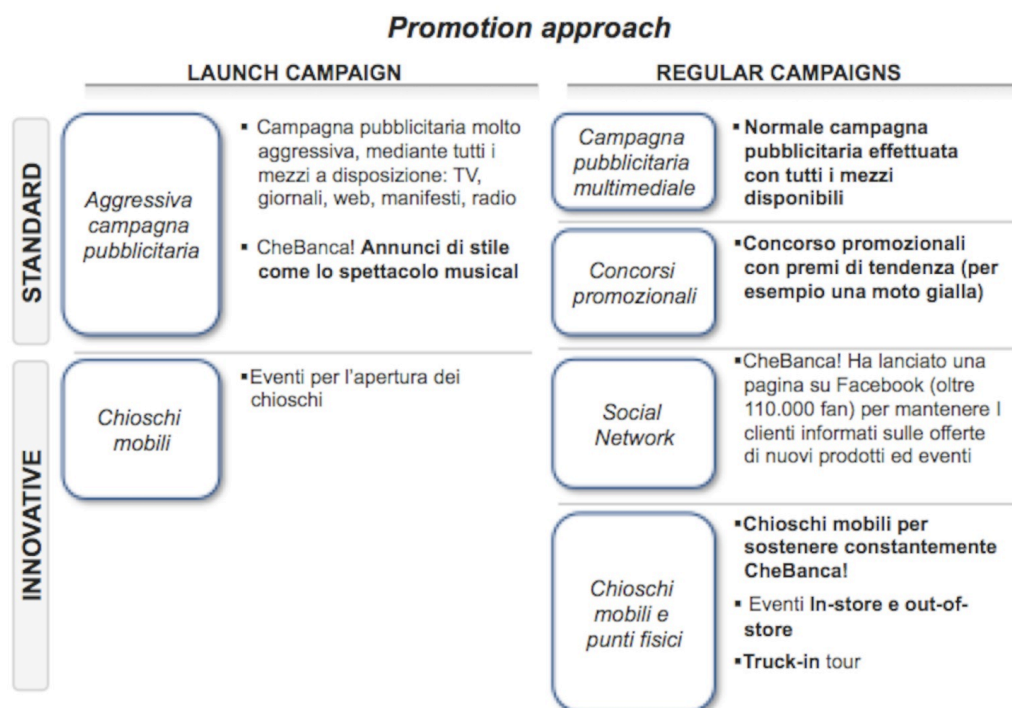
Fonte: CheBanca!

7. Prestiti personali: per questo prodotto CheBanca! si affida a COMPASS, società finanziaria del gruppo Mediobanca attiva dal 1960.

2) “Innovative Marketing Campaign”

Per il lancio CheBanca! ha promosso una campagna pubblicitaria aggressiva per costruire un'immagine innovativa, facendo leva sulla solidità del Gruppo Mediobanca. Da allora adotta un approccio più ampio incentrato sui prodotti e utilizzando diversi media.

Approccio promozionale



7

Figura 30: Punti principali della campagna di marketing

Fonte: CheBanca!

CheBanca! viene lanciata nel 2008 con il conto deposito, il prodotto novità degli ultimi anni, veicolato con una comunicazione sopra le righe, fatta di musical, ballerini, canzoni. Un lancio in cui è evidente la volontà di prendere le distanze dell'immaginario comune della banca, serio e burocratico, per cercare l'associazione con un mondo gioioso e festoso, senza preoccupazioni ma solo positività.

Per la campagna lancio CheBanca! si è affidata all'agenzia “Casiraghi Greco &”, prevedendo un investimento di 12 milioni di euro nell'arco di sei settimane, e

coinvolgendo tutti i mezzi: tv, online, stampa, radio e affissioni. Lo spot è un musical del quale il personale e i clienti di CheBanca! danzano al ritmo di “*Che Bambola*”, il brano anni Cinquanta di Fred Buscaglione. Nel filmato un cliente passa davanti all’insegna CheBanca! e il personale della filiale lo accoglie danzando. L’entusiasmo è contagioso e velocemente l’intera città si ritrova ad apprezzare non più le forme della bambola di Buscaglione, ma la nuova idea di banca. Uno spot che si concentra prima di tutto sul *brand* trasferendo i tratti salienti della nuova banca: semplicità, efficienza, distintività e risparmio. Il resto della campagna integrata, invece, sposta il focus sull’offerta mettendo in primo piano il Conto Deposito ad interessi anticipati, una vera novità del panorama bancario. In seguito partirono anche una campagna stampa, Web e affissioni. Sui principali quotidiani italiani una pubblicità in cui un ragazzo o una ragazza, con le braccia aperte, acclama la nascita “*della prima banca che ti dà gli interesse in anticipo*”: un gesto di gioia, liberazione ed esultanza già presente nello spot televisivo.



Figura 31: Pubblicità CheBanca!

Fonte: sito CheBanca!

Infine, il payoff: “*La banca per tutti*”. Una scelta ancora audace, considerando la concorrenza delle banche tradizionali e consolidate. Un marketing mix di successo, che

ha permesso al *brand* di affermarsi in poco meno di tre anni, di convincere un gran numero di clienti e di crearsi un'ottima reputazione nel mercato.

Nell'estate 2011 CheBanca! indice una gara per la propria prossima campagna pubblicitaria. Una sfida molto chiara e allo stesso tempo importante e delicata: capire come dare seguito al lancio della banca. Dopo tre anni di mondi fantastici, bande musicali, denaro che piove per le strade dopo essere stato liberato dai materassi, CheBanca! era dunque pronta ad affrontare una nuova epoca della propria storia. La situazione era positiva: una raccolta crescente, un target assolutamente trasversale e potenziale in molteplici segmenti, un percepito di soddisfazione e 'raccomandabilità' superiore a qualsiasi istituto tradizionale e anche ai principali player moderni. Tuttavia, alcuni elementi sembravano ancora aperti. Il primo, molto importante, era legato a ciò che aveva sedimentato il lancio CheBanca!: per tutti era chiara l'identità, la personalità, il tono e il linguaggio, il prodotto Conto Deposito. Meno evidente era invece la composizione del modello nella propria interezza ricco di prodotti e servizi. Il secondo, non solo importante ma fondamentale, era legato ad una forte barriera di categoria, bancaria ma più in generale del settore dei servizi, che si può definire come 'fedeltà acritica' e 'difficoltà al cambiamento'. Nonostante la crescente sensibilità e propensione dei consumatori al risparmio, in molti sembrano ancora esitare ad abbandonare i servizi o i prodotti inefficienti, molto spesso per la paura della complessità: complessità nel pre, per le operazioni e i cambi da compiere; complessità nel post, per tutto ciò che si deve reimparare e che può apparire più complicato. Per quanto CheBanca! rappresenti il desiderabile, l'efficiente, il brillante partner bancario, è sempre difficile lasciare il più faticoso ma conosciuto vecchio consulente. Con i seguenti spot CheBanca! ha cercato di ricostruire il rapporto banca-vita, andato perso e non occupato dai player tradizionali, valorizzando la qualità e la completezza dell'offerta brand e arricchendo il percepito attuale con argomenti concreti. CheBanca! può interpretare e reinterpretare per gli italiani il ruolo di "*facilitatore della vita delle persone*"⁷⁸, come era stato in passato per la categoria. Tra le strade possibili venute fuori dal contest indetto da CheBanca!, una ha particolarmente convinto per efficacia e potenza narrativa: *associare per la prima volta un tema delicato come quello del denaro a un concetto alto e importante come quello del progetto*. In un contesto di crisi profonda *il progetto* è infatti la nozione che più sembra aver perso contemporaneità. CheBanca! si avvale invece di questo tema per

⁷⁸ "Campagne 2012. 28 Storie di comunicazione testimoni dei nostri giorni". E.Gabardi; Franco Angeli Editore

consolidare il proprio ruolo di *facilitatore*, ridando forza e possibilità alla definizione del proprio progetto. Ed è così che è nato il nuovo posizionamento della banca e vincitore della gara indetta dal brand: “*Per noi nei tuoi risparmi non ci sono solo soldi, ma i tuoi progetti, i tuoi sogni*”. Da questa big idea è nato il nuovo capitolo televisivo di CheBanca!, che passa dalle atmosfere gioiose e fantastiche dei primi anni del brand, a ambientazioni dal carattere più intimo e vicino ai bisogni delle persone. A scene di assoluta quotidianità, come il caffè al bar, la colazione con la famiglia, la cena con gli amici e le feste sulla spiaggia, si mescolano momenti più importanti e di grande valore emotivo, come la laurea dei figli, il viaggio intorno al mondo. In ogni situazione l’associazione della banca con la vita delle persone è presentata come attenzione, sensibilità, vicinanza. Allo stesso tempo vengono però descritti i molteplici servizi, attraverso immediati riferimenti.

Alcuni frame dal film tv



Figura 32: Alcuni frame dal film tv CheBanca!

Fonte: CheBanca!

A seguito della campagna 2012, molte attività sono state messe in campo per continuare a costruire su quanto già fatto. La prima di queste è la creazione della pagina Facebook

del brand. È noto quanto sia potenziale e importante stabilire una relazione continuativa e aperta con i propri consumatori sulle piattaforme social.



Figura 33: Format editoriali per la pagina Facebook: “Le distintività di CheBanca!”

Fonte: CheBanca!



Figura 34: Format editoriali per le pagine Facebook. “Pillole di vita bancaria viste dagli utenti”

Fonte: CheBanca!

3) “*Customer Multichannel management model*”

Il modello di CheBanca! per la gestione multicanale dei clienti, si basa su rami dedicati al processo di acquisizione e su tutti i canali diretti focalizzati sulla gestione dei clienti.

Il suo approccio si basa su due modelli:

A. “*Consumer multichannel management*”:

- ✓ Titolarità circolare del cliente, il cliente al centro della banca, non cliente al centro della filiale.
- ✓ Cliente abilitato a completare tutte le transazioni tramite i punti self-service e/o contact center o filiali;
- ✓ Stesse applicazioni per tutti i singoli canali (con un operatore addizionale per le applicazioni in ogni contact center e filiale);
- ✓ Filiali mobili e fisse orientate all’acquisizione di nuovi clienti, e clienti in continua formazione verso l’utilizzo di canali diretti;
- ✓ Processo di acquisizione di nuovi clienti circolare: tutti i canali vengono offerti allo stesso livello per il nuovo cliente;

B. “*Customer Self-Serve*”:

- ✓ Facile accesso a prodotti e servizi per il cliente, con il chiaro intento di delegare le attività di servizio ai clienti;
- ✓ Possibilità di accedere al proprio conto tramite web anche in filiale;
- ✓ Tempi di accesso al servizio molto estesi:
 - call center disponibile 24h;
 - orari di apertura delle filiali estesi;
 - disponibilità di accesso al web 24h tutti i giorni della settimana;
- ✓ Sito web e interfacce di home banking con una struttura semplice ed intuitiva;
- ✓ Processi di acquisizione totalmente virtuale (il cliente non ha bisogno di andare in un punto fisico per diventare cliente);

4) “Multichannel model, based on remote and physical channels”

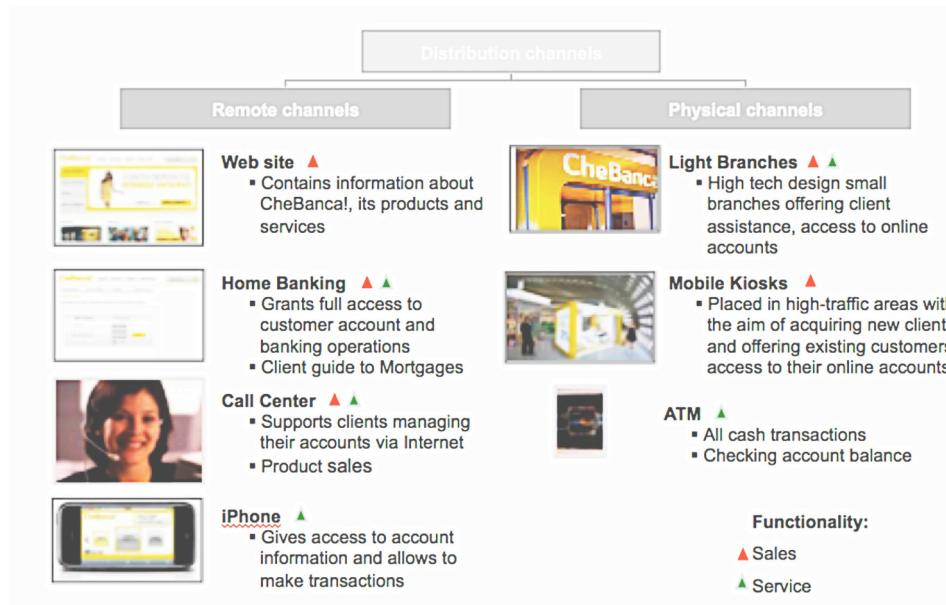


Figura 35: CheBanca! Canali di distribuzione

Fonte: CheBanca!

Canali Remoti:

A. Web Site

Offre funzioni sia di vendita che di servizi, come:

- Informare i clienti per quanto riguarda i prodotti ed i servizi di CheBanca!;
- Sottoscrivere domande online;
- Offre il servizio di accesso all'home banking;

Il sito è stato sviluppato con una struttura semplice, un design emozionale e un layout con interfaccia *user-friendly*. Come si può notare dall'immagine sottostante, nella homepage vengono evidenziati:

- I prodotti principali;
- Il link per essere reindirizzati ai dettagli dei diversi prodotti, che vengono spiegati con semplici e comprensibili informazioni;
- Gli indirizzi delle filiali e dei chioschi;
- I contatti (email, Call-center etc);
- Area clienti, per accedere all'home banking;

- L'accesso alla sottoscrizione del modulo online, come l'apertura di un nuovo conto corrente;

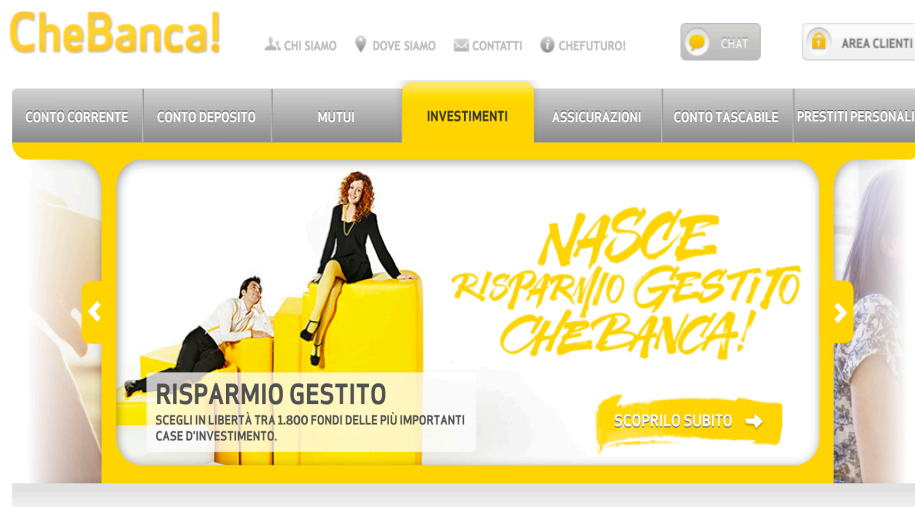


Figura 36: Sito web CheBanca!

Fonte: sito CheBanca!

B. Home Banking

Anche questo canale offre funzioni sia di vendita che di servizi, come:

- Informare i clienti per quanto riguarda i prodotti ed i servizi di CheBanca!;
- Sottoscrivere domande online;
- Garantire il pieno accesso ai conti correnti;
- Eseguire tutti i tipi di transazione, dalle operazioni di gestione del conto corrente, ai trasferimenti di pagamenti;
- Accedere alle informazioni riguardanti il saldo del conto corrente e lo stato delle transazioni;

Il suo *concept* è stato sviluppato per

- Un rapido e facile accesso all'Home Banking con sicurezza, richiedendo al cliente data di nascita e codice PIN;
- Una navigazione concentrata sul prodotto, con un layout innovativo;
- Facile e visibile accesso per comprare nuovi prodotti (“one click”);



Figura 37: Home Banking CheBanca!

Fonte: sito CheBanca!

C. Call center

Offre un supporto ai clienti per la gestione dei loro account Internet, e si occupa della vendita di prodotti; oltre alle funzioni di vendita, il call center permette di:

- Sottoscrivere domande telefonicamente, ma anche online;
- Attività di cross-selling

Per quanto riguarda i servizi, invece permette di:

- Eseguire operazioni di base come gestire conti e transazioni;
- Rispondere alle domande e ai reclami dei clienti, richiedendo una singolare lista di password;

Il *concept* del call center di CheBanca!:

- Garantisce un'apertura 24h;
- Il personale viene assunto solo con un'età inferiore ai 35 anni;
- La strategia si basa su CRM management;
- Offre servizi di chiamate inbound e outbound;

D. Applicazione per smartphone

L'applicazione è un canale sia di vendita che di servizi. I servizi che offre sono quelli di:

- Garantire pieno accesso al conto online;
- Eseguire tutti i tipi di transazioni: gestione del conto corrente, e trasferimenti di pagamenti;

Il suo *concept* mette in evidenza:

- Le informazioni riguardanti il conto (tipologia, numero, saldo);
- L'accesso al deposito, al portafoglio titoli e al conto corrente;



Figura 38: Applicazione per Iphone di CheBanca!

Fonte: CheBanca!

Canali Fisici

E. Filiali

Sono delle piccole filiali con un design high tech, che offrono ai clienti assistenza e accesso al loro online account.

Le sue funzionalità sono quelle di:

- Pubblicizzare i prodotti ed i servizi di CheBanca!;
- Permettono l'immediata apertura del conto corrente;
- Si occupano della vendita e dell'assistenza di prodotti complessi;

- Offrono servizi di *coaching* di home banking;
- Gestione dei clienti, con particolare attenzione al trasferimento dei clienti sui canali remoti (questioni relative alla gestione del prodotto, reclami etc.);

Concept e layout:

- Design innovativo, che riprende il concetto di sistema solare con il cliente al centro;
- Porte scorrevoli all'ingresso, per "eliminare" le barriere fisiche tra i clienti e la banca;
- ATM che gestiscono tutte le transazioni in contanti;
- Angolo per bambini attrezzato con giochi;
- Terminali per poter effettuare operazioni self-service, e per poter accedere ai conti online;
- Accesso ad Internet gratuito;
- Touch screen per consentire ai clienti di sfruttare l'offerta della banca, e fare simulazioni dei prodotti;
- Il responsabile ed il cliente possono sedersi accanto in corner dedicati, e caratterizzati da un innovativo layout;



Figura 39: Filiale CheBanca!

Fonte: CheBanca!

F. Mobile kiosks

Vengono posizionati in zone strategiche, con lo scopo di acquisire nuovi clienti. Hanno le stesse funzionalità della filiale.



Figura 40: Chiosco CheBanca!

Fonte: CheBanca!

5) “Innovative & surprising customer experience

CheBanca! rappresenta un’esperienza unica per il cliente, non solo in termini di layout della filiale fisica, ma anche per quanto riguarda il livello dei servizi offerti, e il livello di *customer care*, ma anche in termini di *esperienza di “surfing”*, realizzata attraverso la semplice, intuitiva ed innovativa *applicazione home banking* e *applicazione mobile banking*, anche su misura per Iphone.

Per quanto riguarda l’assistenza ai clienti, si deve fare una differenziazione, se siamo nell’ambito delle filiali fisiche, la politica della banca stabilisce che manager e operatori:

- Devono usare uniformi e mostrare il loro nome tramite un tesserino;
- Lavorano in rotazione, alternandosi tra canali diretti e fisici, e brevi periodi nel contact center (lavoro sulla base del modello di condivisione);
- Hanno l’obbligo di seguire le indicazioni in modo rigoroso e fare analisi obiettive;
- Sono incentivati dalla possibilità di ottenere bonus;

- Gli viene insegnato come creare un ambiente informale, per un' esperienza unica;

Invece per quanto riguarda i canali diretti, i principali obiettivi sono:

- Raggiungere un elevato numero di clienti, con un livello di servizio costante;
- Trasferire i clienti dai canali fisici a quelli diretti, per gestire meglio le relazioni, aumentare il cross-selling;

6) ***“Business value driven” operating model***

Il modello operativo di CheBanca! ha il giusto equilibrio tra outsourcing e insourcing, mantiene all'interno delle sue attività la parte strategica e di controllo, mentre esternalizza le materie prime e le esecuzioni.

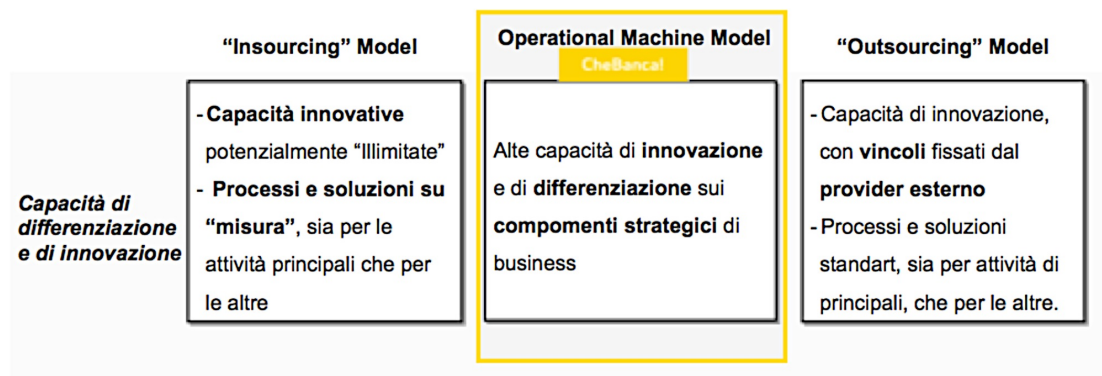


Figura 41: Modello operative CheBanca!

Fonte: CheBanca!

3.1.3 Evoluzioni future (Piano Industriale 2013/2016)

La missione di CheBanca! per i prossimi tre anni è quella di “*Diventare leader in tutti i canali digitali nel mercato bancario italiano*”.

I cinque pilastri strategici sono:

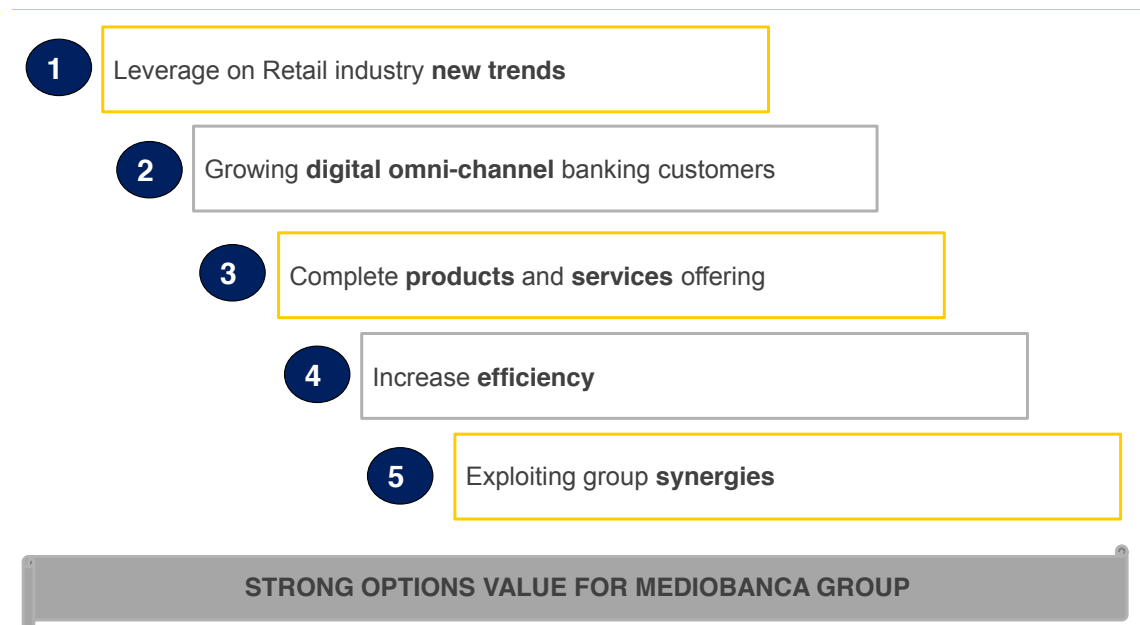


Figura 42: Obiettivi strategici di CheBanca!

Fonte: MedioBanca

1. “*Leverage on retail industry new trends*”

CheBanca! ha deciso di puntare sulle nuove tecnologie che stanno sempre di più cambiando il nostro modo di vivere. In Italia il 60% delle famiglie ha un computer, 45 milioni di persone hanno un cellulare, 25 milioni si connettono tramite uno smartphone, e 3 milioni via tablet. L’Italia è uno dei paesi con più alta percentuale di smartphone, ma per quanto riguarda l’utilizzo dell’online banking siamo ancora molto bassi nelle classifiche:

Online banking usage
Percentage¹, 2011 or latest available

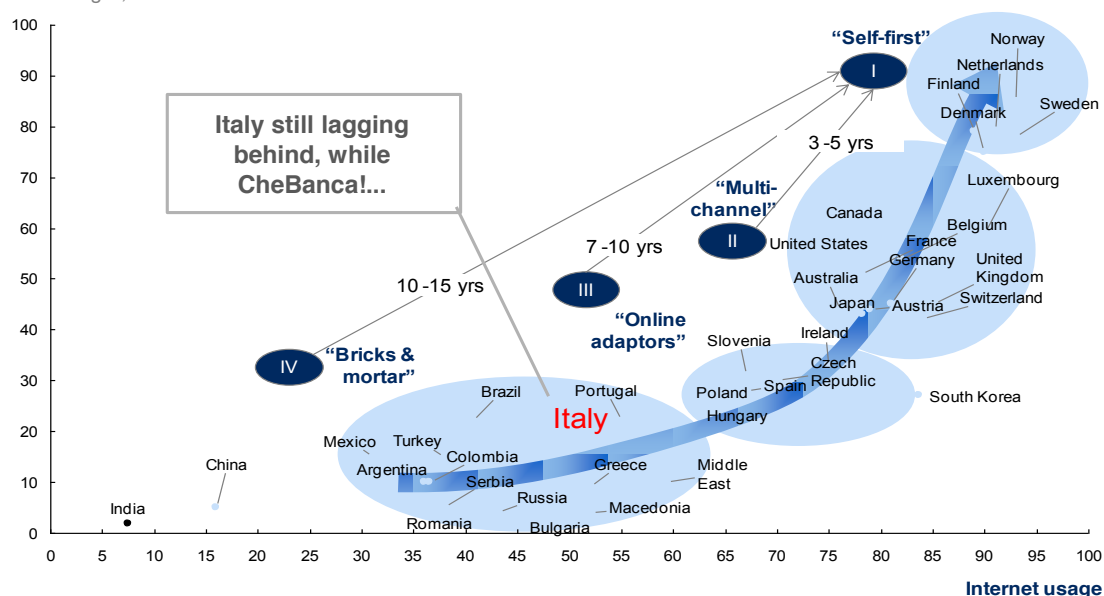


Figura 43: Utilizzo dell'online banking a livello mondiale

Fonte: McKinsey analysis based on Eurostat

Nonostante questa situazione, CheBanca! è in vantaggio rispetto alle concorrenti nella rivoluzione digitale bancaria a livello europeo.

Sales split by channel: ■ Branch □ Direct channels*

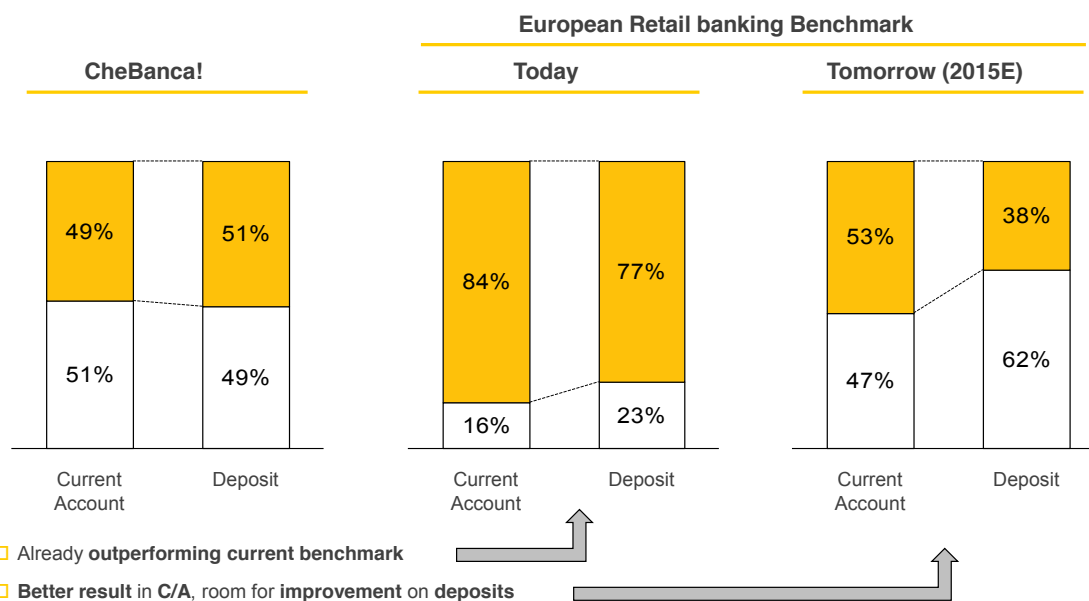


Figura 44: Confronto tra CheBanca! e banche retail europee

Fonte: McKinsey analysis EFMA online survey across 150+ European banks

Come mostra questo grafico le sue percentuali di conti correnti e depositi venduti tramite canali diretti risulti superiore rispetto alla media europea attuale, 51% di conti correnti aperti online, contro una media europea di 16%. I numeri di CheBanca! sono più vicini a quelli stimati da McKinsey per il mercato europeo nel 2015.

Chebanca! si trova quindi in una posizione di vantaggio nonostante abbia avviato l'attività da soli sei anni. Il loro obiettivo è quello di portare sul mercato l'idea di "banca virtuale", cioè vuole riuscire a ridurre a zero le relazioni fisiche con i clienti, e trasferirle tutte nel mondo virtuale.

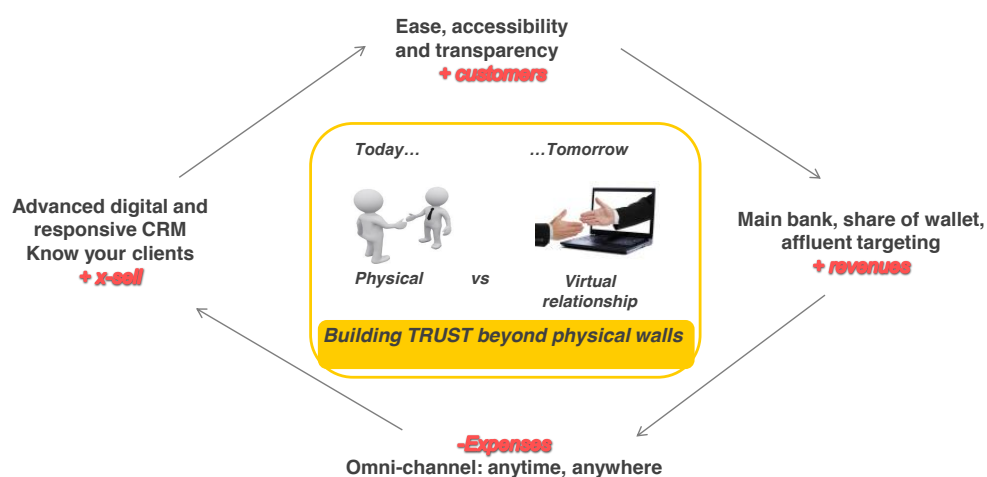


Figura 45: Modello di banca virtuale del futuro

Fonte: MedioBanca

2) "Growing digital omni-channel banking costumers"

Il secondo obiettivo per i prossimi anni è quello di "far crescere" i propri clienti in un'ottica multicanale; come già segnalato in precedenza i clienti di CheBanca! hanno una percentuale di utilizzo dei canali diretti più alta della media italiana:

- Internet: 93% contro una media nazionale del 73%
- Smartphone: 59% contro 31%;
- Social network: 54% contro 37%;

CheBanca! ha raggiunto un posizionamento tale da attirare nuovi clienti; i fattori critici che un soggetto valuta per scegliere di cambiare banca sono:

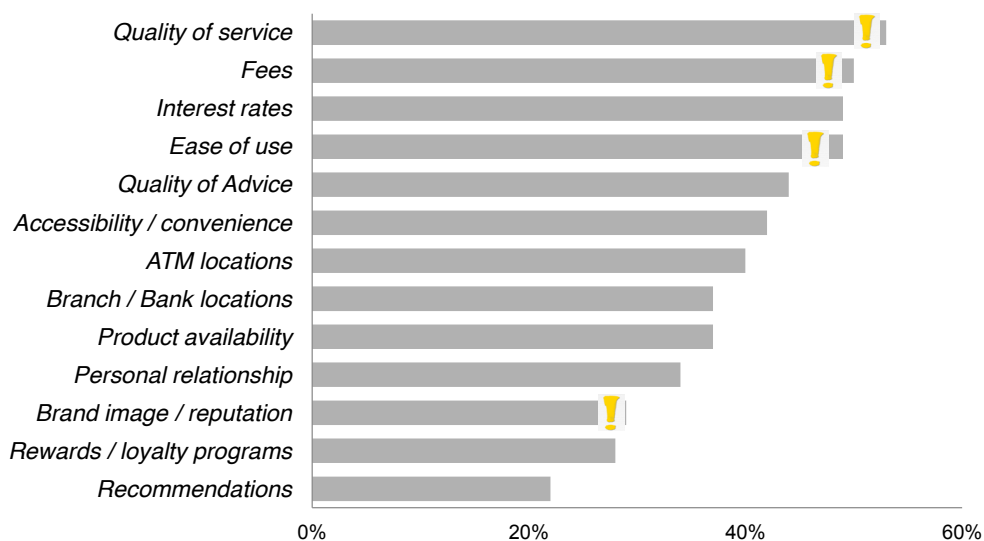


Figura 46: Fattori chiave per il cliente nella scelta della banca

Fonte: World retail Banking Report 2012 (Efma, Capgemini)

I fattori vincenti per CheBanca!, come specificato in questo grafico, sono:

- *La qualità del servizio;*
- *Tariffe:* il rendimento che offre sul conto deposito è uno tra i più alti, inoltre non sono previsti costi di apertura, di chiusura o di gestione;
- *Facilità di utilizzo:* le applicazioni per smartphone e tablet, come l’home banking, sono stati studiati per essere intuitivi, semplici, veloci;
- *Reputazione:* CheBanca! è stata eletta nel 2013 “*Miglio banca Online per Customer Satisfacion*”, questo aiuta ulteriormente a migliorarne l’immagine;

CheBanca! vuole costruire un nuovo modello di gestione dei cliente, vuole metterlo al centro di tutti i suoi processi, ridisegnando le linee strategiche e tecnologiche per il nuovo “**Consum’attore**”:

- ✓ *Migliorando la sua esperienza, per esempio personalizzando l’interfaccia dell’home banking, e offerte personalizzate;*
- ✓ *Offrendo i migliori prodotti per ciascun cliente;*

- ✓ Permettendo lo sviluppo di una vera strategia multicanale, dove la mobilità è la chiave: il progetto “mobile” porterà a sviluppare i pagamenti person to person mediante tecnologie NFC/POS⁷⁹.

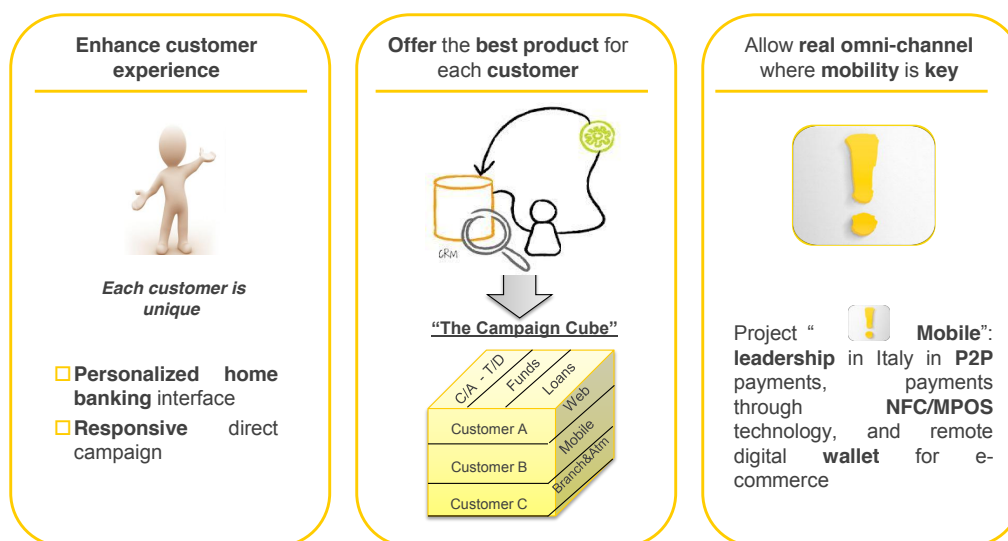


Figura 47: Cliente al centro dei processi, "Consum'attore"

Fonte: CheBanca!

Questa strategia gli permetterà di raggiungere gli obiettivi prefissati per il 2016 in termini di numero di clienti:

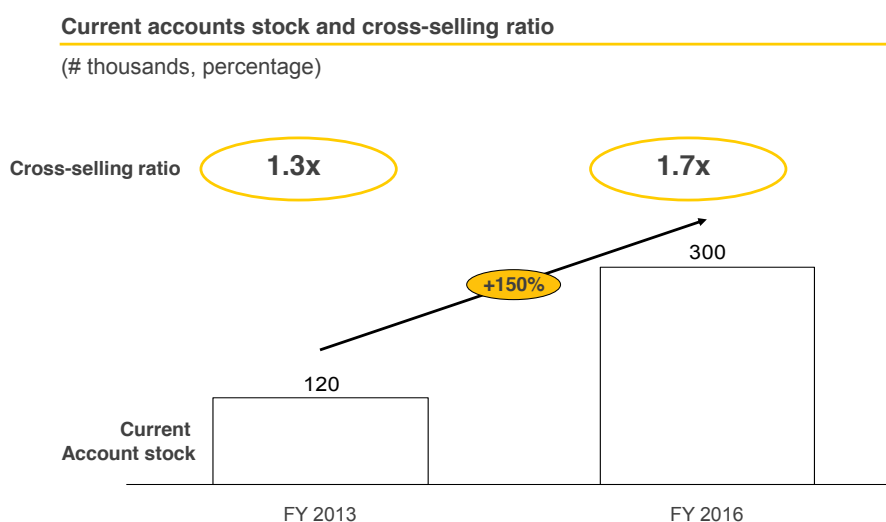


Figura 48: Numero di clienti previsto per il 2016

Fonte: CheBanca!

⁷⁹ Near Field Communication (NFC) è una tecnologia che fornisce connettività wireless bidirezionale a corto raggio; permette di effettuare pagamenti con il cellulare, sarà necessario da un lato uno smartphone predisposto e dall'altro un POS Contactless equipaggiato anch'esso con chip NFC.

3) “Complete products and services offering”

Il terzo obiettivo per il prossimo triennio sarà quello di completare l’offerta di prodotti e servizi, mentre la loro quota di portafoglio si incrementa.

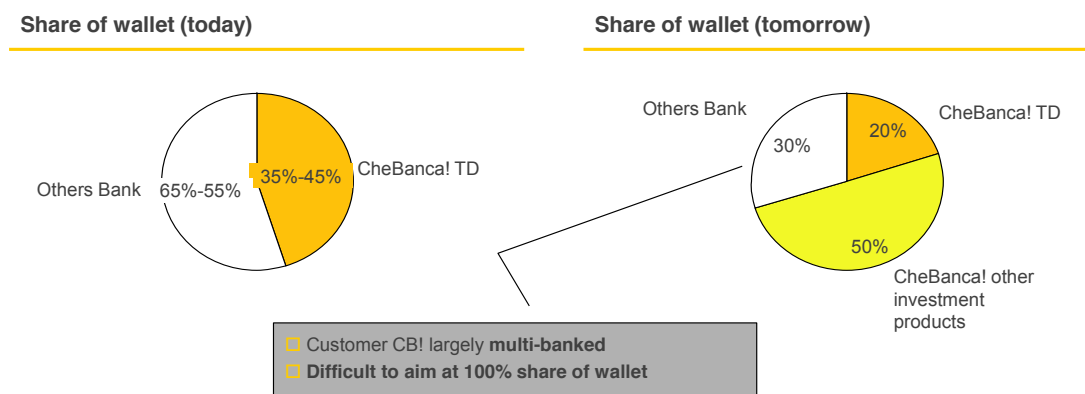


Figura 49: Obiettivo in termini di quota di portafoglio

Fonte: CheBanca!

4) “Increase efficiency”

Il quarto obiettivo è quello di massimizzare l’efficienza. Questo sarà possibile:

- ✓ Ridefinendo la forza vendite;
- ✓ Con una forte attenzione all’efficienza e all’ottimizzazione dei processi in tutta la banca, sfruttando le economie di scale e riducendo i costi variabili;

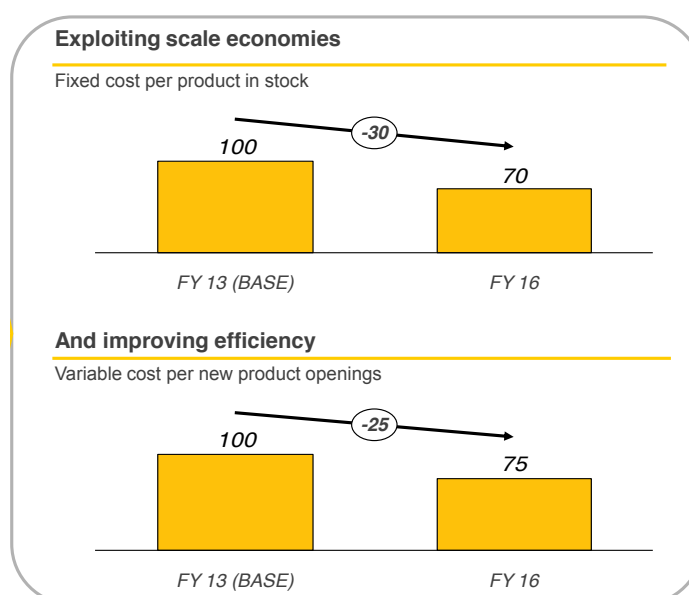


Figura 50: Sfruttamento delle economie di scala e miglioramento dell’efficienza previsti per il 2016

Fonte: CheBanca!

5) “Exploiting group synergies”

Quinto ed ultimo obiettivo per il prossimo triennio è quello di sfruttare le sinergie di gruppo, per potenziare i ricavi e migliorare l’efficienza. Si tratta quindi di affidarsi ad altre compagnie dello stesso gruppo (Mediobanca, Compass e Banca Esperia) per esternalizzare determinate attività, come per esempio per i finanziamenti personali, CheBanca! si affida a Compass.

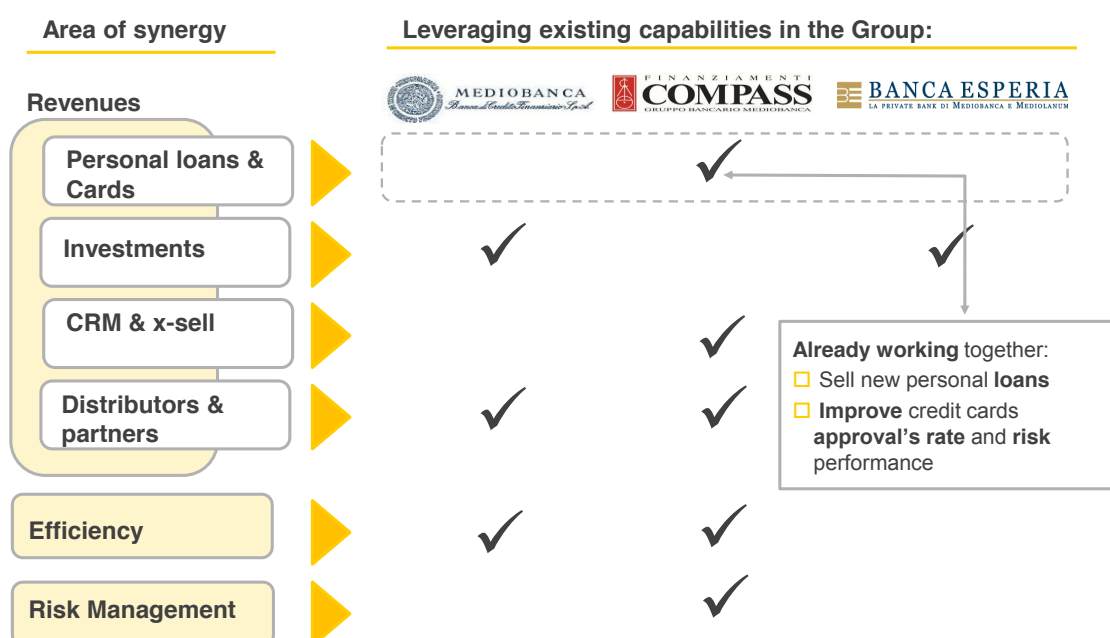


Figura 51: Sinergie di gruppo previste per il 2016

Fonte: MedioBanca

Conclusioni

A valle di quest'analisi è emerso che i confini che separavano fino a poco tempo fa il mondo delle banche tradizionali da quello delle banche dirette, si stanno via via assottigliando. Il primo elemento di concordanza risiede nelle filiali. Infatti, anche le banche dirette stanno aprendo punti fisici di contatto con il cliente; esse sono evidentemente molto moderne e diverse dalle tradizionali filiali delle banche. Il secondo elemento risiede nel fatto che l'offerta multicanale risulta indipendente dalle radici dell'istituto bancario di riferimento, i canali diretti non sono un'esclusiva delle banche online.

Inoltre dal lavoro emerge come il concetto di multicanalità nel settore bancario sia in continua evoluzione, e non possano essere stabilite ancora delle *best practice*, dato il contesto mutevole. Si tratta di un mercato complesso e in continuo cambiamento, il profilo del cliente è mutato, maggiore è la propensione all'utilizzo dei canali virtuali come internet e mobile banking, accompagnato da una sempre più elevata richiesta di mobilità e possibilità di accedere in ogni luogo e in ogni momento alle funzioni offerte.

Il compito delle banche è quindi quello di rispondere al meglio a queste esigenze, cercando di ampliare la propria offerta multicanale, rendendola il più possibile fruibile, e ampliando allo stesso tempo le occasioni d'uso. Questo risponde al nuovo modello di banca che si sta venendo a creare: altamente integrato su tutti i canali, sia quelli tradizionali (che permettono un rapporto diretto con il cliente), sia quelli virtuali, portando ad una quasi eliminazione della classificazione ad oggi esistente, che vede da un lato le *banche tradizionali* e dall'altro le *banche dirette*.

Ancora non è chiaro quali dovranno essere le possibili evoluzioni della multicanalità bancaria e dell'integrazione tra canali, soprattutto relativamente a quelle che saranno le piattaforme che preverranno.

Per le banche sarà anche necessario prestare la massima attenzione non solo alla competizione interna, ma anche e soprattutto alle minacce che arrivano da potenziali entranti, che possiedono competenze in settori innovativi, quali per esempio il mondo dei pagamenti, per non lasciare loro spazio e perdere quote di mercato importanti.

Parlando del futuro delle banche, emerge uno studio effettuato da *Accenture*: “*Banking 2016*”⁸⁰, secondo il quale è arrivato il momento per le banche retail di cambiare.

Accenture propone tre business model per le banche di futura generazione:

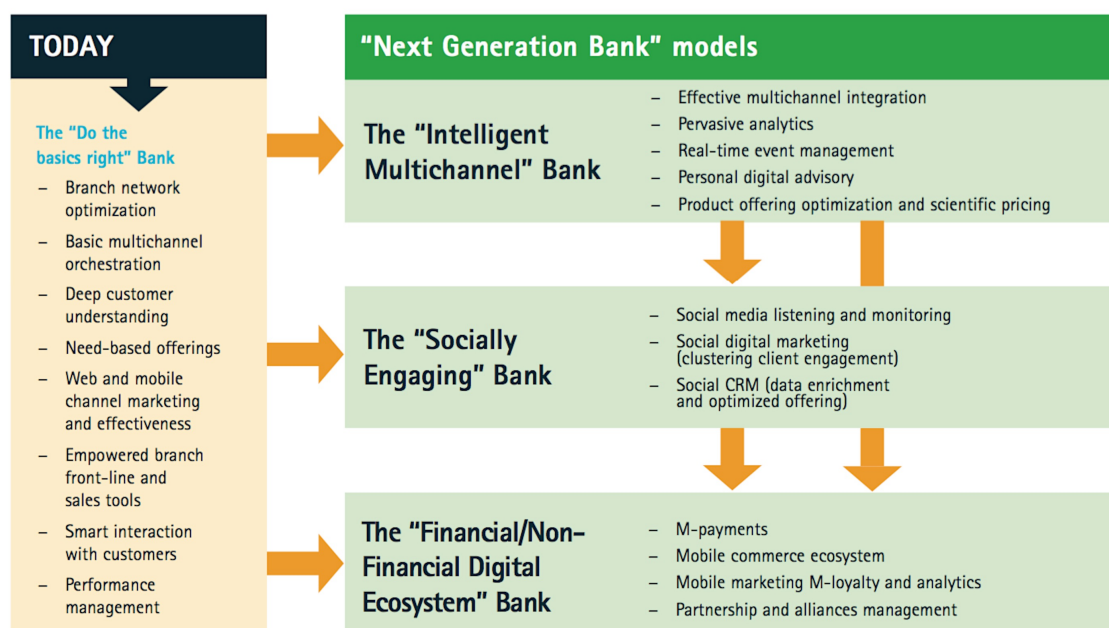


Figura 52: Business Model per banche di futura generazione

Fonte: Accenture

1) The “Intelligent Multichannel” bank: questo modello di banca interagisce frequentemente con i clienti attraverso diversi canali, studiando attentamente le loro preferenze. Si basa sul miglioramento dell’esperienza multicanale per coinvolgere i consumatori e soddisfare le loro esigenze finanziarie in modo efficiente; le componenti chiave di questo modello sono:

- Un’integrazione multicanale molto avanzata, con un focus particolare sui canali digitali e sull’architettura integrata;
- Gestione in tempo reale delle diverse interazioni con i clienti;
- Offerta di prodotti basati su micro segmenti e ottimizzazione dei canali considerando anche le preferenze dei clienti;

Questo modello da quindi al cliente la possibilità di:

- Interagire con la banca in ogni momento ed in ogni luogo;
- Ricevere offerte per prodotti specifiche per i suoi bisogni;
- Scegliere quanto pagare per servizi finanziari sulla base del canale utilizzato;

⁸⁰ Accenture Banking Distribution and Marketing Services “Banking 2016 in Distribution & Marketing. Accelerating growth while optimizing cost to serve”. 2012.

- Gestire tutte le sue finanze in modo autonomo o parlandone con il suo consulente;
- Ricevere particolari offerte per prodotti in momenti rilevanti della sua vita;

Questo modello punta, quindi, a creare una relazione molto approfondita con i clienti, con un continuo aggiornamento delle banche dati attraverso tutti i canali. In questo modo la banca riuscirà ad offrire a ciascun cliente il prodotto giusto, nel momento giusto, tramite il canale che preferisce.

Come primo passo, le banche dovrebbero progettare una *customer experience* basata su un approccio multicanale snello. Quando le banche attivano nuovi canali, le conoscenze sui clienti dovrebbero aumentare, e questo darebbe alle banche la possibilità di creare dei *micro segmenti*, cioè il più piccolo insieme di clienti con dati demografici e comportamenti sociali uniformi. Questi costituiscono la base per la definizione di fonti di profitto strategiche. L'utilizzo di piattaforme CRM avanzate, permette di migliorare il profitto derivante dai prodotti venduti, dalle campagne commerciali, nonché una riduzione dei costi di distribuzione grazie alle capacità di ottimizzare derivanti dalle preferenze dei micro-segmenti. Una *customer experience* multicanale si basa sulla giusta combinazione di processi online e offline e può essere migliorata puntando su servizi di consulenza dedicati (remote o digitali).

I clienti delle banche "Intelligent Multichannel", possono trarre vantaggio dalla possibilità di interagire con la banca in ogni luogo ed in ogni momento, e di ricevere offerte di prodotti e servizi finanziari in base alle loro esigenze.

2) The "Socially Engaging" Bank: questo modello si basa su uno studio approfondito di dove passano il loro tempo i propri clienti, con un focus specifico sui *social media*. L'intenzione è quella di creare relazioni basate su interessi personali.

Le componenti chiave di questo modello sono:

- Il controllo costante dei feedback dei clienti e delle preferenze, tramite un monitoraggio dei *social media*, per ridurre i rischi, e reagire ai problemi;
- Utilizzo del *Social Digital Marketing*⁸¹, in modo da poter definire un perfetto profilo per il cliente;

⁸¹ Particolare insieme di tecniche di marketing che fanno uso dei nuovi media per promuovere un prodotto o un servizio, un brand oppure un'organizzazione.

Per i clienti crea valore perché:

- Riesce ad anticipare i suoi bisogni, conoscendo i suoi interessi tramite i social media;
- Si sentiranno parte della banca, perché gli verrà spesso chiesto di collaborare e co-creare;
- È supportato da consulenti preparati attraverso tutti i canali;

Questo modello punta ad una interazione con i clienti maggiormente personalizzata, cioè sancisce il passaggio da una banca multicanale, ad una socialmente coinvolgente (*“Socially Engaging”*).

La maggior parte delle banche oggi segmenta la propria clientela tramite driver tradizionali (come il ricavo medio, il tasso di cross selling), in un modello *“Socially Engaging”* le interazioni sono molto più personalizzate. La banca adatta le interazioni con i clienti sulla base dei loro interessi, in modo da poter migliorare il dialogo sui temi importanti e in modo da poter offrire prodotti anticipando i bisogni. La banca diventa così un compagno quotidiano, in grado di affrontare le esigenze del cliente e di svolgere un ruolo attivo lungo l'intero percorso di acquisto, anziché solo nella fase finale. Questo modello investe principalmente sui *social media*, essendo diventato un requisito per coinvolgere i clienti, considerandone la straordinaria crescita di adozione.

3) The “Financial/Non-Financial Digital Ecosystem” Bank: rappresenta la banca *“dove il cliente è”*, fornendo servizi finanziari e non finanziari. Questo modello utilizza la potenza della tecnologia mobile per offrire servizi che si estendono oltre i prodotti bancari tradizionali attraverso una rete di partner. La banca può decidere di creare, o di entrare a far parte di un ecosistema digitale.

I suoi punti chiave sono:

- *Mobile payment*, basati sulla tecnologia NFC (Near Field Communication) o sul portafoglio mobile.
- Alleanze e partnership con operatori non provenienti dal settore bancario;

La banca ha l'opportunità di diventare un *“one-stop shop”* e soddisfare tutte le esigenze del cliente a partire da un unico punto di contatto costruito sulla collaborazione e la fiducia. Come primo passo la banca deve individuare i partner non finanziari più interessanti ed i relativi prodotti per progettare una completa offerta per il clienti. Per cercare di coinvolgerlo maggiormente sono necessarie analisi e capacità di marketing

connesse con la telefonia mobile. Ciò significa che la banca deve essere in grado di sfruttare le informazioni sui clienti raccolte attraverso i dispositivi mobili (*m-payment*).

Il *Mobile payment* è una capacità fondamentale per questo modello di banca, dato il numero di nuovi entranti nel mercato dei pagamenti elettronici (ad esempio le società di telecomunicazioni). È consigliabile per le banche definire con precisione una strategia *m-payments*, in modo da ridurre il rischio di perdita di clienti, soprattutto perché una volta convinto, il cliente, difficilmente deciderà di rivolgersi per servizi di questo tipo ad aziende provenienti da settori non finanziari. In questo modo la banca può assumere il ruolo di consulente di fiducia, supportare i clienti con offerte finanziarie e non, come ad esempio l'acquisto di una casa, una macchina, o anche supportarlo nella preparazione del matrimonio.

Da quest'ultima analisi sulle possibili evoluzioni delle banche dirette, appare evidente come nei prossimi anni andremo incontro a cambiamenti strutturali degli istituti di credito. Secondo i dati analizzati in questo lavoro, risulta chiaro come le banche attuali dovranno adeguarsi al cambiamento per rimanere competitive, ma soprattutto dovranno essere sempre più attente alle esigenze del cliente, fattore trainante di questo cambiamento.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Advisory KPMG: “Le banche italiane tra gestione del credito e ricerca di efficienza”, 2012;
2. Advisory KPMG “Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi”, 2012;
3. Albesa J., “Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.25, Num.7, 2007;
4. Ammannato M., “Multicanalità Integrata”, 2004;
5. Andreini D., “Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing”, *8th Global Conference on Business & Economics*, 2008;
6. Berman B., Thelen S., “A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.32, Num.3, 2004;
7. Bernoff J., Schadler T., “Marketing 2.0”, *Harvard Business Review*, 2010;
8. BNL “Studio BNL su canali bancari”, 2012;
9. Boaretto A, Noci G, Pini F., “Open Marketing. Strategie e strumenti di marketing multicanale”, ETAS, Milano, 2009;
10. Boscaro A., “La multicanalità”, 2010;
11. Boston Consulting Group “The multichannel Imperative”, 2010;
12. Bruce D. Weinberg, Salvatore Parise, Patricia J. Guinan, “Multichannel marketing: Mindset and program development”, *Business Horizons*, Vol.50, 2007;
13. Bulani A., Martin R., “Come trarre il meglio dalla multicanalità e sfruttarne tutte le opportunità”, 2010;
14. Charles N.Davis “Open Finance: Co-opetition in the Internet Economy”, Lafferty report;
15. CheBanca! *Sito istituzionale*: www.chebanca.it

16. Choi (2006), “*Multichannel retailing in Korea: Effects of shopping orientations and information seeking patterns on channel choice behavior*”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.34, Num.8, 2006;
17. Choi, J. And Park, J. (2006), “Multichannel retailing in Korea: Effects of shopping orientations and information seeking patterns on channel choice behavior”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 No. 8;
18. Colaianne A., “Multicanalità da definire”, 2008;
19. E.Gabardi, “Campagne 2012: 28 Storie di comunicazione testimoni dei nostri giorni”. Franco Angeli Editore;
20. Elena Lo prestì “Multicanalità: l’evoluzione del Banking”; Pitagora Editrice Bologna, 2004;
21. Giaccari M., “Il Marketing Multicanale come strategia del futuro per la Customer Satisfaction”, *CRM Magazine daily*;
22. Hastiani, Mohammad Ali Sarlak & Asghar Abolhasami. *E-banking and emerging multidisciplinary processes*. s.l.: Premier Reference Source, 2007;
23. Hughes T., “New channels/old channels Customer management and multi-channels”, *European Journal of Marketing*, Vol.40, Num.1/2, 2007;
24. Ireland E., Una campagna di marketing online che fa volare il ROI, 2009;
25. Keller K., “Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, 2010;
26. KPMG “Anche le banche sbarcano sui social media”, 2012;
27. Kumar V., Venkatesan R., “Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: correlates of multichannel shopping behavior”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.19, Num.2, 2005;
28. Kwon, K.N. and Jain, D. (2009), “Multichannel shopping through nontraditional retail formats: variety-seeking behavior with hedonic and utilitarian motivations”, *Journal of Marketing Channels* , Vol. 16 No. 2;
29. Mediobanca. *Sito istituzionale*: www.mediobanca.it

30. Meola D., "Multicanalità: un illustre sconosciuta", 2007;
31. Merloni, Francesco. *La trasparenza amministrativa*. s.l. : Giuffrè Editore, 2008;
32. Mobile Banking - La Banca a portata di mano (*Osservatorio: Mobile Banking*);
33. Multicanalità, Osservatorio. *Osservatorio multicanalità*. 2012;
34. Neslin S., Shankar V., "Key Issues In Multichannel Customer Management: Current Knowledge And Future Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.23, 2009;
35. Noci G., "Multicanalità è quando le imprese sviluppano esperienze co-creative per l'individuo", www.adnkronos.com, 2009;
36. Payne A., Frow P., "The role of multichannel integration in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, 2004;
37. Ricotta F., "I processi di consumo in una prospettiva multicanale", 2010;
38. Rosenbloom B., "Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, 2007;
39. Sa Vinhas A.; Chatterjee S.; Dutta S.; Fein A.; Lajos J.; Neslin S.; Scheer L.; Ross W., Wang Q., "Channel design, coordination, and performance: Future research directions", *Marketing Letters A Journal of Research in Marketing*, Vol.21, 2010;
40. Scarcella E., "La comunicazione aziendale è sempre più multicanale e interattiva", 2010;
41. Sharma A., Mehrotra A., "Choosing an optimal channel mix in multichannel environments", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, Num.1, 2007;
42. Stone, H., Hobbs, Khaleeli, M. (2002) "Multichannel customer management: The benefits and challenges", *Journal of Database Management*, Vol. 10 No. 1;
43. Valenti I., "Multicanalità: On and Off the Web", 2008;
44. www.abi.it
45. Yulinsky C., Multi-Channel Marketing: Making "Bricks Clicks and Stick", 2002;
46. Zhang J., Farris W., Irvin W., Kushwaha T., Steenburgh, Barton, A. Weitz, "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, 2010;